ARAŞTIRMA

KSS'DE EN KÖKLÜ PROJELER

capital.com.tr

Capital

AYLIK İŞ VE EKONOMİ DERGİSİ

Mart 2018

Yıl 26
Sayı 2018/3

ISSN 1300-5960

KKTC FİYATI: 16.50 TL

13.00 TL

Google play

App Store

@capitaldergisi

capitaldergisi

HOLDİNGLERİN ŞİRKET TUTKUSU

YEDEK YÖNETİCİ ARTIYOR MU?

KOÇ'UN SORUMLULUK STRATEJİSİ

BAŞKAN ÖMER KOÇ'UN TOPLUMSAL DEĞER YAKLAŞIMI

İş Ortağım

Unico Vodafone'la zirvede

Cenk Tabakoğlu
Unico Sigorta CEO'su

Ekonomiye yön verenler,
dijital iş ortakları Vodafone'la
Uludağ Ekonomi Zirvesi'nde buluşuyor.
Gelin, geleceğe beraber yön verelim.

23-24 Mart 2018

Gelecek heyecan verici.
Hazır mısın?

vodafone

İş Ortağım

Deloitte Vodafone'la zirvede

Tolga Yaveroğlu
Partner, Deloitte

Ekonomiye yön verenler,
dijital iş ortakları Vodafone'la
Uludağ Ekonomi Zirvesi'nde buluşuyor.
Gelin, geleceğe beraber yön verelim.

23-24 Mart 2018

Gelecek heyecan verici.
Hazır mısın?

vodafone

JAVIER BARDEM and DEV PATEL, MALIBU HILLS, 8pm
WATCH THE SERIES ON ZEGNA.COM

Ermenegildo Zegna
DEFINING MOMENTS

DÜNYANIN EN İYİ MODA PERAKENDECİLERİ ÖDÜLÜ

WEAR GLOBAL MAGAZINE
BEST FASHION RETAILER
OF THE WORLD AWARD
2017

BEYMEN
İSTANBUL

DOVER STREET MARKET
LONDRA

TRIPLE MAJOR
ŞANGHAY

Dünyaca ünlü WeAr Global Magazine tarafından, moda ve perakende sektörüne yön veren isimlerin değerlendirmeleri sonucunda verilen **"2017 Dünyanın En İyi Moda Perakendecileri Ödülü"**nün üç sahibinden biri biz olduk. Bizimle birlikte bu ödülü paylaşan Dover Street Market ve Triple Major'ı tebrik eder, bu başarıda emeği geçen tüm Beymen'lilere ve müşterilerimize teşekkür ederiz.

BEYMEN

®

DB
DOĞAN BURDA DERGİ

Yayıncı
Doğan Burda Dergi Yayıncılık ve Pazarlama A.Ş

İcra Kurulu Başkanı Cem M. Başar
Yayın Direktörü (Sorumlu) M. Rauf Ateş
Yayın Yönetmeni Sedef Seçkin Büyük
Yazı İşleri Müdürü Ebru Fırat
Haber Müdürü Şeyma Öncel Bayıksel
Yazı İşleri Müdür Yardımcısı Nilüfer Gözütok Ünal
Görsel Yönetmen A. Bertuğ Patır
Editörler Elçin Cirik, Yasemin Erdoğan, Aslı Sözbilir, Özlem Aydın Ayvacı
Haber Merkezi Hande Yavuz, Ayçe Aksakal, Nil Dumansızoğlu
Sayfa Yapımcısı Ozan Gürel
Grafik Yaman Tetik
Fotoğraflar Gökhan Çelebi, Hüseyin Öngen
Marka Müdürü Gökçe Aykaç Mutlu
Ankara Temsilcisi Erdal İpekeşen Tel: 0 312 207 00 95

capital@capital.com.tr **www.doganburda.com**

Yönetim
Tüzel Kişi Temsilcisi Mehmet Rauf Ateş
Satış Direktörü Mehmet Taşkın
Finans Direktörü Didem Kurucu

Kurumsal İletişim Müdürü Seren Urun Güven

Reklam
Grup Başkanı Nisa Aslı Erten Çokça
Satış Koordinatörü Seda Erdoğan Dal, Zeynep Rendeci, Haluk Demir
Satış Müdürü Burcu Acavut, Altuğ Selçuk, Beril Güroğlu Sözkesen, Şerife Dökmetaş
Bölgeler Satış Müdürü Dilek Ünlü
Proje Müdürü Selçuk Ergenç
Teknik Ayfer Kaygun Buka - 0 212 336 5362 / Şaban Yazır- 0 212 336 5361
Tel: 0 212 336 53 60-(3 hat) **Faks:** 0 212 336 53 90

Rezervasyon
Tel: 0 212 336 53 00-57-59 **Faks:** 0 212 336 53 92-93
Ankara Reklam Bölge Temsilcisi Sezinur Balıkçıoğlu **Tel:** 0 312 207 00 72-73
Hedef Sayfalar **Tel:** 0 212 336 53 70 **Faks:** 0 212 336 53 91

Uluslararası Reklam Satış Temsilcilerimiz
İTALYA: Mariolina Siclari
T. +39 02. 91 32 34 66 / mariolina.siclari@burda-vsg.it
ALMANYA: Vanessa von Minckwitz
T +49 89 92 50 35 32 / vanessa.vonminckwitz.denz@burda.com
Michael Neuwirth
T. +49 89 9250 36 29 / michael.neuwirth@burda.com
AVUSTURYA: Christina Bresler
T. +43 1 230 60 30 50 / Christina.Bresler@burda.com
İSVİÇRE: Goran Vukota
T. +41 44 81 02 146 / goran.vukota@burda.com
FRANSA/LÜKSEMBURG: Marion Badolle-Feick
T. +33 1 72 71 25 24 / marion.badolle-feick@burda.com
İNGİLTERE/İRLANDA: Jeannine Soeldner
T. +44 20 3440 58 32 / jeannine.soeldner@burda.com
ABD/KANADA/MEKSİKA: Salvatore Zammuto
T. +1 212 884 48 24 / salvatore.zammuto@burda.com

Yönetim Yeri
Trump Towers, Kule 2, Kat 21-24, 34387 Şişli-İSTANBUL
Tel: 0 212 410 32 28 **Faks:** 0 212 410 32 27

Baskı Uniprint Basım San. ve Tic. AŞ. Ömerli Mah. Hadımköy-İstanbul Cad. No: 159 (34555) / İstanbul Tel: 0212 798 28 40 pbx Faks: 0212 798 20 63
www.apa.com.tr
Dağıtım Doğan Dağıtım Satış Pazarlama Matbaacılık Ödeme Aracılık ve Tahsilat Sistemleri A.Ş. **Tel:** 0 212 449 6363
Yayın Türü Yerel, süreli, aylık FIPP üyesidir.

Copyright ©2008 by G+J International Magazines GmbH, Hamburg
This magazine is published under license from G+J International Magazines GmbH. All rights to the licensed title/trademark and concept are owned by G+J International Magazines GmbH. Reproduction whether in whole or in part without permission of G+J International Magazines GmbH is prohibited. The title CAPITAL and the logo thereof are registered trademarks of or in trust of G+J International Magazines GmbH.

Copyright ©2008 G+J International Magazines GmbH, Hamburg
Bu dergi G+J International Magazines GmbH tarafından yayımlanmaktadır. Her türlü isim, marka ve konsept hakları G+J International Magazines GmbH'ye aittir. Herhangi bir metin ya da bölüm G+J International Magazines GmbH'nın izni olmaksızın alınmaz. Capital Dergisi'nin isim ve logosuna ait tüm ticari marka hakları G+J International Magazines GmbH'a aittir.

© Capital Dergisi **Doğan Burda Dergi Yayıncılık ve Pazarlama A.Ş** tarafından T.C. yasalarına uygun olarak yayımlanmaktadır. Capital Dergisi'nin isim ve yayın hakkı **Doğan Burda Dergi Yayıncılık ve Pazarlama A.Ş**'ye aittir. Dergide yayımlanan yazı, fotoğraf, harita, illüstrasyon ve konuların her hakkı saklıdır. İzinsiz, kaynak gösterilerek dahi alıntı yapılamaz.

DB Okur Hizmetleri hattı Tel: 0212 478 03 00
okurhizmetleri@doganburda.com
DB Abone Hizmetleri hattı
Tel: 0212 478 03 00 Faks: 0212 410 35 12-13 abone@doganburda.com
Her gün saat 09.00-22.00 arasında hizmet verilmektedir.

Google play App Store

Sedef Seçkin Büyük

İyi kapitalizm mümkün mü?

İnsanlık kapitalist ekonomik sistemin hakimiyetinde geçen 20'nci yüzyılı geride bırakmış bulunuyor. ABD'deki 1929 bunalımı devletin ekonomik sistemdeki varlığının öneminin anlaşılmasına neden olmuştu. İkinci Dünya Savaşı sonrasında ise kamusal alanda etkinliğini artıran pek çok devlet, toplumsal refahın hızla yükselmesini sağladı. Batılı pek çok ülkede güçlü bir orta sınıf doğdu. Eğitimden sağlığa pek çok alanda önemli ilerlemeler kaydedildi, bilimsel ve teknolojik gelişmeler ivmelendi. Ancak tüm bu gelişmeler, dünya üzerindeki refah ve gelir dağılımı sorununu çözemedi, savaşlara, göçlere ve toplumsal trajedilere son verilmiş değil. Şimdi ise refah farklarını asgari düzeye indirebilecek, daha sürdürülebilir, daha doğa dostu ve daha insancıl bir sistem, daha iyi bir kapitalizm isteniyor. Mümkün mü? Neden olmasın?

Dünya bu tartışmaya ne zaman yanıt bulur bilemiyoruz. Ancak Türk toplumunun köklerinde yer alan yardımseverlik ve hayırseverlik duyguları, geçmişi yüzyıllara dayanan toplumsal dayanışma geleneği, her türlü soruna şefkatli bir el uzatmaya devam ediyor. Yüzyıllardır savaşa, savaşan komşulara ve göçlere aşina olan Anadolu topraklarında serpilip büyüyen günümüz şirketleri de bu gelenekleri bugün "kurumsal sosyal sorumluluk" çalışmaları adı altında sürdürüyor. Capital olarak bu yıl 13'üncü kez araştırma şirketi GFK ile birlikte hazırladığımız "Kurumsal Sosyal Sorumluluk Araştırması"nı gerçekleştirdik. Türkiye genelini temsil eden 1.347 kişinin katılımıyla halkın gözündeki KSS alanında en başarılı bulunan şirketleri, liderleri ve projeleri belirlendi. İş dünyasından 242 kişinin katılımıyla ise iş dünyası liderleri nezdinde en başarılı görülen KSS liderleri saptandı. Bu yılın araştırma sonuçları açıkça ortaya koyuyor ki artık iş dünyasında "sorumlu şirket" olmanın önemi kavranmış durumda. Şirketlerin yüzde 44,2'si KSS bütçesini artıracağını söylüyor. Yeni KSS projesi başlatacağını söyleyen şirket oranı ise 2017'de yüzde 33,9 iken 2018'de yüzde 52,4'e yükselmiş bulunuyor. Yani şirketlerin yarısından fazlası mevcut projelerini sürdürmenin yanı sıra yenilerini başlatarak eğitim, sağlık, kültür-sanat gibi alanlarda toplumsal katkılarını artırmayı hedefliyor.

Konuyla ilgili Koç Holding Yönetim Kurulu Başkanı Ömer Koç ile gerçekleştirdiğimiz özel söyleşinin her satırı ilgi çekecek. Söyleşimiz sadece Koç Holding'in örnek kurumsal sosyal sorumluluk anlayışını yansıtmakla kalmıyor, bu konunun ekonomik ve toplumsal gelişmedeki kritik rolüne de dikkat çekiyor.

İyi okumalar diliyorum,

KAPAK

BAŞKAN'IN SORUMLULUK STRATEJİSİ

78

Koç Holding Yönetim Kurulu Başkanı Ömer Koç, onları yıllardır bu alanda ilk sıralara taşıyan başarılı kurumsal sosyal sorumluluk stratejilerini, uygulamalarını ve bu alandaki gelecek planlarını anlattı.

88

ARAŞTIRMA

YENİ PROJE DÖNEMİ

13'üncüsü düzenlenen Kurumsal Sosyal Sorumluluk Araştırması'nda "en sorumlu şirket" Koç Holding ve "en sorumlu lider" Rahmi Koç ile Ömer Koç oldu.

SÖYLEŞİ

98

"GLOBAL AÇILIMLAR YAPABİLİRİZ"

Satın alma fırsatlarına açık olduklarını söyleyen Petrol Ofisi'nin yeni CEO'su Selim Şiper, "Türkiye'ye benzeyen İtalya, Pakistan ve Güney Amerika gibi pazarları inceliyoruz" diyor.

106

ARAŞTIRMA

UZUN SOLUKLU OLMA SIRLARI

En uzun soluklu KSS projelerinin sırrını araştırdık. İlk kural şirketin projesine inanması. Projenin geniş kitleleri ilgilendirmesi de diğer başarı faktörleri arasında yer alıyor.

Capital

www.capital.com.tr

YIL 26 SAYI 3 MART 2018

SÖYLEŞİ

"AVRUPA'DA ŞİRKET ARIYORUZ" 114

Kağıt ve çimentoda ağırlıklı yurt dışında büyümeye odaklanan Eren Holding'in başkanı Ahmet Eren, Avrupa'da satın almak için şirket aradıklarını belirtiyor.

"BÜYÜMEYE HIZ VERECEĞİZ" 128

Sağlık pazarında daha büyük yer kapmak istediklerini söyleyen Memorial Sağlık Grubu'nun CEO'su Uğur Genç, "10 yıl sonra taşlar yerine oturunca büyümek daha zor olacak" diyor.

"İLK HEDEFİMİZ BÖLGE LİDERLİĞİ" 144

UNO'nun ortağı ve CEO'su olan Federico Caruncho, 8 yılda 8 kat büyüdüklerini belirterek, 2023'te 3 milyar TL ciro hedeflediklerini söylüyor.

ARAŞTIRMA

ŞİRKET TUTKUSU! 138

Son 5 yılda holdinglerin şirket sayısı büyük oranda değişti. Doğuş, Yıldırım ve Oyak'ta şirket sayısı artarken Sabancı, Akfen ve Anadolu Grubu'nda ise iştirak sayıları azaldı.

EN CAZİP SEKTÖR! 154

Sağlık sektöründeki 15 büyük oyuncunun yatırım planlarını ve kapasitelerini araştırdık. Yatırımcıların takibe aldığı sektörde konsolidasyon beklentisi, bakir alanlar ve PPP projeleri yeni fırsatlar sunuyor.

ÖZEL BÖLÜM

MIT TECHNOLOGY REVIEW 167

GELECEK&TRENDLER 217

www.brunellocucinelli.com

BRUNELLO CUCINELLI

İstinyePark Butik ve Beymen'lerde - Tel. 0212 335 67 05

YÖNETİM 178

YENİ NESİL YAKIN TAKİP!

15 büyük şirketin takip ettiği müşteri sayısını araştırdık. 10 yıl öncesine göre takipteki müşteri sayısını artıran markalar, farklı kanallardan milyonlarca veri topluyor.

KONJONKTÜR 46

ENFLASYONUN GELECEĞİ

Enflasyonun yönü pek belli değil. Yılın kalan döneminde enflasyonunun biraz daha aşağı inmesi ihtimali olduğu gibi yüzde 10-11 arasında yatay bir seyir izlemesi olasılığı da var.

Enflasyonda beklentiler hedefin çok üzerinde

(Yıllık tüketici enflasyonu beklentisi, %)

2018	Cari yıl	12 ay sonrası	24 ay sonrası	5 yıl sonrası	10 yıl sonrası
Ocak	9,5	9,2	8,2	6,7	6,1
Şubat	9,5	9,3	8,3	6,7	6,2

RICHARD BRANSON 12
KİTAP 32
PROJEKSİYON 34
İNSANLAR 58
ŞİRKET DOKTORU 70
10 SORU 72
PHILIP KOTLER 74
DİJİTAL CEO 152
AL RIES 166
TECH FUTURE 176
JOHN DAVIS 186
ZİRVE YOLU 194
İŞ'TE ANADOLU 204
MEDIAPULSE 214
FINANCE SUITE 232
KİŞİSEL YATIRIM 254

YÖNETİM

YEDEK KADRO GÜÇLENİYOR! 188

Kritik seviyedeki çalışanları yedekleme kültürü gelişiyor. Büyük şirketlerde bir CEO'nun ortalamada 2-3 yedeği bulunuyorken yedekte kalma süresi ise 1-3 yıl arasında.

AYRILANA YEŞİL IŞIK! 196

Yeni trendlerden biri de ayrılan çalışanını tekrar işe almaktan çekinmemek. Boomerang denen bu tip çalışanlar güvenilir bulundukları için de yetenek havuzunda kalmayı başarıyor.

KÖTÜ ALIŞKANLIK NASIL YENİLİR? 206

Kötü alışkanlıklardan kurtulmak üzerine kitap yazan Freek Vermeulen'e göre şirketlere zarar veren alışkanlıkların nedeni, sorgulanmadan yapılan sektörel kopyalamalar.

FİNANS / BORSA

"HEDEFTE MİKRO İŞLETMELER VAR" 228

Şekerbank Genel Müdürü Servet Taze, mikro işletmelerin finansmanında daha yoğun rol almak istediklerini belirterek tarım ve KOBİ bankacılığında büyüyeceklerini belirtiyor.

DAHA AZ ÇALIŞAN 234

11 büyük bankanın son 10 yılda şubelerindeki çalışan sayısı büyük ölçüde azaldı. Dijitalleşme eğilimiyle şube nüfusundaki azalmanın sürmesi bekleniyor.

"15 MİLYONLUK POTANSİYEL VAR" 240

AvivaSA CEO'su Fırat Kuruca, "BES'te 15 milyon potansiyel olduğunu düşünüyoruz. 15 milyona gelene kadar bu pasta büyüyecek" diyor.

YAŞAM

İYİ YAŞAMLA NASIL TANIŞTIM? 249

Doğal ve sağlıklı beslenmeyi yaşam tarzı haline getiren Gedik Holding'in patronu Hülya Gedik, hayat sevincinin ilk şartının sağlıklı vücut ve dingin bir iç dünya olduğunu söylüyor.

EXPAT 259

GÖRÜŞLER

Ian Bremmer / ABD – ÇİN SÜRTÜŞMESİNİN SEYRİ 66
Mehmet Öğütçü / KADINLARIN DOKUNDUĞU YERLER ARTSIN 76
Yiğit Kulabaş / GIG EKONOMİSİ 164
Ali Özgenç / MERAK NEDEN İYİDİR? 216
Mehmet Gerz / ABD'DE FAİZLER YÜKSELİYOR MU? 258

BEYMEN

shop online **beymen.com**

RICHARD

BULUTLARI DELİP GEÇMEK

Eskiden ABD'ye gittiğimde bana en sık sordukları soru şu oluyordu: "Hey, sen şu 'Friends'de oynayan adam değil misin?" Gerçekten de bu klasik Amerikan komedi dizisinin bir bölümünde Joey'e bir İngiliz bayrağı satmış ve Chandler ile kısa bir sohbet etmiştim. Ancak uzunca bir süredir kimse bana bu soruyu sormuyor.

Bugün ise bana daha çok bizim start up ruhunu koruyan ABD havayolumuz olan Virgin America hakkında sorular yöneltiliyor. Şirketi kurduğumuzda kimse bize şans tanımıyordu.

ABD'de 11 Eylül'den sonra kurulan ilk yurt içi havayolu şirketlerinden biriydik ve uzmanların çoğu ilk kepenk kapatanın da bizim olmamızı bekliyordu. Amerika'ya ne zaman uçtuysam, uluslararası herhangi bir yere uçarkenki sorunların birebir aynısıyla karşılaşıyordum. Hizmet berbattı, fiyatlar aşırı yüksekti, eğlence yoktu ve dağıttıkları yemekleri zar zor yiyebiliyordunuz.

Virgin markasının sevildiği ama daha da büyümesi için boşluğun da bulunduğu bir pazarda bozuculuk yapmakta bir şans yattığını görmüştük. Neden ABD'de uçmayı tekrar eğlenceli bir hale getirmeyelim diyerek yola çıktık. 2004 başlarında New York'ta Virgin America'yı işlevsel bir havayoluna dönüştürmek için küçücük bir ekibi görevlendirdik. Delta'nın eski başkanı Fred Reid bize CEO olarak katıldı. Bu ekibin ilk önemli kararı, bu yavru kuşumuzun merkezinin neresi olacağıyla ilgiliydi. Aralarında Washington D.C. ve Boston'un da olduğu birkaç şehri dikkate aldık, sonunda San Francisco'da karar kıldık.

Böyle yapmamıza muhalif sayısız argüman ileri sürülmüştü: Bu yerel havalimanı aşırı kalabalıktı ve yatırıma gereksinimi vardı; havası sisliydi ve güvenilmezdi; iş gücü piyasası hiç esnek değildi. Ancak hemen bitişiğindeki Silikon Vadisi ve yıl boyunca akın eden turistleriyle San Francisco'nun kendine ait bir havayolu olmadığını öğrendiğimde hayretler içinde kalmıştım. 2006 Ekim'inde ilk uçağımızla işe başladık. Ancak bir havayolunu kurmak için çok daha fazlası gerekiyordu. Özellikle de yasaların fevkalade sıkı olduğu ABD'de...

ABD YASALARI VE RAKİPLERLE TANIŞMA

Akılları muhtemelen vatanseverlikten çok bilançodaki kâr rakamlarıyla meşgul rakiplerimiz ise hemen "Amerikalılığımızı" sorgulamaya başladı. Beni

HER GÜNÜ İYİ GEÇİRMENİN BEŞ İPUCU

Virgin'de her zaman çok şey olur ve günlük bazda çok sayıda konuyla ilgilenmem gerekir. Bana sıklıkla bu işi nasıl başardığım ve nasıl onca farklı sektöre girmeyi becerip hepsinden de alnımın akıyla çıktığım sorulur. Yaşama aşık bir insanım ve 76 yıl dolu dolu yaşadıktan sonra aynı anda hem iş yükümü yönetmemi hem eğlenmemi sağlayan şeylerden bazılarını tespit edebildim. İş ile oyunu birbirinden ayırmam, çünkü ikisi de yaşama dairdir. Bu elbette daima çalıştığım anlamına gelmez, aslında denge sanatını öğrenmiş olduğum anlamına gelir.

Virgin.com'da süregelen Spotlight dizimizde daima potansiyelden tam anlamıyla faydalanmaktan bahsedilir. Bu temadan yola çıkarak her günü iyi geçirmenin kendimce 5 ipucunu paylaşmak istedim:

1 GÜNE EĞLENCELİ BAŞLAYIN

Sabahları erken kalkmayı ve güne genellikle kıran kırana bir tenis maçı veya bir saatlik uçurtma sörfü gibi spor yaparak başlamayı severim. Bu sayede damarlarınıza kan pompalamış olur ve daha çalışmaya başlamadan önce bile kendinizi bir şeyler başarmış gibi hissedersiniz. Ayrıca vücudunuzdan endorfin de atmış olursunuz ki böylece keyfiniz yerine gelir.

Eğer erkenci değilseniz, bunun yerine işe giderken bazı egzersizler deneyebilirsiniz. Trenden bir durak önce inin, bisikletinize binin, şirketin dinlenme odasında bir YouTube videosu eşliğinde yoga yapın. Sık sık insanların spor yapmak için zaman ayıramadıklarını söylediklerini duyuyorum ki çok doğrudur. Ancak sağlığınızdan önemli hiçbir şeyin olmadığını unutmayın!

2 YAPIN GİTSİN!

Öğrenci Dergisi'nden Virgin Records'a kadar pek çok aşamadan geçtim. Eğer bir şeyin olmasını istiyorsam, onun olması için oturup beklememem gerektiğini daha ilk günlerden öğrendim. Sıkı çalışın, şansınızı deneyin ve fırsatlar karşınıza çıktığında sakın onları kaçırmayın. Korkuya kapılmayın ve kendinizden asla

ABD'deki iş hayatına müdahale hakkı olmayan egzantrik bir İngiliz girişimci olarak göstermeye çalıştılar.

Ben bu tanımlamanın ikinci yarısına dahil edilmekten çok hoşnuttum ancak ilk yakınma düpedüz saçmalıktan ibaretti. Yasa itibariyle Amerikalı olmayanlar bir ABD'li havayolu şirketinin yüzde 25'inden fazla oy-imtiyazlı hisse senedine sahip olamaz ki bu bizim harfiyen uyduğumuz bir kuraldı. Ancak rakiplerimiz ısrarla itirazlarını sürdürerek bizim lansmanımızı geciktirdi ve on milyonlarca dolar zarar ettik. Ayrıca Ulaştırma Bakanlığı'na uçuş sertifikamızı onaylama koşulu olarak 2008 Şubat itibariyle Reid'in görevi bırakması gerektiğini talep ederek, bizi pırıl pırıl CEO'muzdan mahrum bıraktılar. Çünkü Fred ile iş mülakatı yapmıştım ve aramızda çok samimi bir görüşme geçmişti. Bazı rakipler onu işe bir kukla CEO olarak aldığımı iddia etmişlerdi. Tüm bu suçlamalara rağmen Fred ile olan ilişkimiz hiç bozulmadı.

KONGREYE GİDEN 75 BİN MEKTUP

Sonuçta bizim gökyüzüne havalanmamızı sağlayan muhteşem Amerikan halkıydı. 2007 Ocak ayında San Francisco sokaklarına çıkmış, havayolumuzun aslında ne yapmaya çalıştığını açıklamış ve bizimle uçmak isteyip istemediğine halkın karar vermesini talep etmiştik. Mayıs ayına gelindiğinde Kongre'ye bizi destekleyen 75 binden fazla mektup gönderilmişti. Sonuçta bizim yeterince "Amerikalı" olduğumuz ortaya çıkmıştı ve nihayet Ulaştırma Bakanlığı'ndan uçuş izni alabildik. Ardından büyük bir keyifle önümüzdeki ay yapılacak açılış uçuşlarımız için bilet satışlarımıza başladık. İnanılmaz sayıda yolcu bizden bilet alıyordu ve hem uçaklarımız hem ekip üyeleri tam kadro ilk uçuş gününü bekliyordu. Aynı anda New York ve Los Angeles'tan kalkıp San Francisco'ya inecek açılış uçuşlarımızla gerçekleşecek lanmanımızı kutlamak için şatafatlı bir medya kampanyası düzenlemiştik. Ancak tek bir sorun kalmıştı: Her ne kadar teorik olarak uçuş iznini almış olsak da Ulaştırma Bakanlığı henüz resmi sertifikamızı bize vermemişti.

Planlanan ilk uçuşlardan bir gün önce bu belge halen elimize geçmemişti. O sırada New York'taki Kennedy Havalimanı'nda bulunan Virgin Atlantic'in yolcu salonunda bir mülakat veriyordum ve kuruntulara kapılmamamız gerektiğini söylüyordum. Nihayet avukatımızdan bir telefon geldi. Mesaj kısa ama çok hoştu: "Kartal kondu." Hemen sandalyemden fırladım, büyük bir keyifle alkış tutarak sabah saat 10 olmasına rağmen dört bir yerden şampanya siparişleri verdim. New York ve Los Angeles'tan yola çıkacak ilk açılış uçuşlarımız artık başlayabilirdi.

Beğenin veya beğenmeyin, her girişimcinin işinin büyük bir kısmı hükümet düzenlemelerine uyum sağlamaktır ve uluslararası planda büyümeye başladığınızda bundan daha önemlisi olamaz. Bu gibi durumlarda, tüm yerel kurallar ve düzenlemeler hakkında en son bilgilerle donatılmış olmanız çok önemlidir.

şüphe etmeyin, aksine onu çabucak gerçekleştirmenin yollarını bulun.

3 HEDEFLER BELİRLEYİN

Kendiniz de dahil olmak üzere etrafınızdaki her şeyi daha iyi bir hale getirmenin yollarını arıyor olmalısınız. Bunların neler olduğunu asla bilemeyebilirsiniz ama daima öğreniyor olmanız ve kendinizi geliştirmeniz çok önemli. Kendime uzun vadeli ve kısa vadeli hedefler belirlerim ve kısa vadeli başarılarım bana moral vererek beni uzun vadeli hedeflerimi tutturmaya teşvik eder. Onları bir kağıda yazarak ve başardığınız işleri işaretleyerek daha düzenli çalışabilirsiniz. Yapılması gereken işleri bir kağıda yazmak sizin odaklanmanızı sağlar ve müthiş fikirlerinizi unutmamanızı garanti eder.

4 MOLA VERİN

Nefes almak için bir süreliğine durup dinlenmek çok önemli. Ben bunu başarmanın en iyi yolunun kendime bir fincan çay yapmak ve 10 dakika dinlenmek olduğunu öğrendim. Sıklıkla bu gibi anlarda yeni fikirler kıvılcımlanır ya da canınızı sıkıp durmakta olan sorunlara çözümler bulursunuz. Kendi kendinizi tüketen birisi iseniz zaten kimseye faydanız olmaz.

5 İYİ BİR ŞEYLER YAPIN

İcraatla amacın birbiriyle yakından ilişkili olduğuna inanırım. Daha iyi bir dünyanın yaratılmasında şirketlerin öncü birer rol oynamaları gerektiğinden siz de girişimcilik becerilerinizi sosyal bir amaçla birleştirebilirseniz dünya üzerinde muazzam bir etkiniz olabilir.

Ben her geçen gün daha fazla iklim değişikliği, insan hakları ve uyuşturucu politikaları gibi dünyanın yüzleştiği ciddi sorunlara odaklanıyorum. Virgin Unite, B Takımı, Yaşlılar ve Rocky Dağı Enstitüsü ile birlikte çalışmak için oldukça zaman ayırıyorum. Torunlarımı iklim değişikliğinin neden olabileceği yıkımlardan ve savaşlardan uzak güvenli ve emniyetli bir dünyada büyütmek istiyorum.

Peki siz her gününüzün iyi geçmesini nasıl sağlıyorsunuz?

VAKO

Hazırlayan: Nil Dumansızoğlu
ndumansizoglu@capital.com.tr

TSKB'YE FIRSAT EŞİTLİĞİ SERTİFİKASI

TSKB, KAGİDER tarafından cinsiyet eşitliğini gözeten şirketlere verilen Fırsat Eşitliği Modeli (FEM) Sertifikası'nı almaya hak kazandı. TSKB Genel Müdürü Suat İnce, "Çalışanlarımızın ve yönetim kadrolarımızın yüzde 55'i kadınlardan oluşuyor. Yönetim kurulumuzdaki kadın üye oranını gönüllü olarak 2018 sonuna kadar yüzde 25'e çıkarma taahhüdünde bulunduk. Ayrıca geçen yıl 100 milyon Euro'luk kadın istihdam kredisiyle farklı sektörlerde pek çok kadının istihdama katılmasına destek verdik" dedi.

AKTİFLERİ 160 MİLYAR TL'YE ULAŞTI

Denizbank'ın aktifleri, 2017'de yüzde 18 artışla 160 milyar TL'ye ulaştı. Bankanın aynı dönemde net kârı da yüzde 36 yükselerek 1 milyar 902 milyon TL olarak açıklandı. Sonuçları değerlendiren Denizbank Finansal Hizmetler Grubu Başkanı Hakan Ateş, bankanın yıllık olarak konsolide bazda mevduatının yüzde 19'luk artışla107 milyar TL'ye, toplam kredilerinin yüzde 21'lik artışla 115 milyar TL'ye, müşteri sayısının ise 11,5 milyon kişiye ulaştığını söyledi.

FKB, 2017 VERİLERİ PAYLAŞILDI

Finansal Kurumlar Birliği'nin (FKB), faktoring, finansal kiralama ve finansman şirketleri olmak üzere temsil ettiği üç sektörün 2017 yılı konsolide verilerine göre aktif toplam yüzde 23 artışla 141 milyar TL'ye, işlem hacmi yüzde 20 artışla 196 milyar TL'ye, faaliyet konusu alacakları yüzde 24 artışla 128 milyar TL'ye, öz kaynak büyüklüğü yüzde 20 artışla 19 milyar TL'ye ulaştı. FKB Başkanı Mehmet Cantekin, üç sektörün geçen yıllara kıyasla 2017 yılını daha verimli ve hedeflerine ulaşarak tamamladığını belirtti.

44,9 MİLYAR TL'LİK KREDİ DESTEĞİ

ING Bank Türkiye'nin 2017 finansal sonuçları açıklandı. Buna göre 2017 yılında bankanın aktif toplamı 61,5 milyar TL, krediler toplamı 44,9 milyar TL olarak gerçekleşti. Öz kaynaklar hacmi 5,9 milyar TL'ye, sermaye yeterlilik oranı ise yüzde 19,15 seviyelerine ulaştı. Bankanın vergi öncesi kârı da 1,1 milyar TL olarak gerçekleşti. ING Bank Türkiye Genel Müdürü Pınar Abay, 2017 yılının müşteriler için bankacılığı kolaylaştırma hedefi doğrultusunda önemli kazanımlar elde edilen bir yıl olduğunu vurguladı.

"BÜYÜME DEVAM EDECEK"

Sabancı Holding Sigorta Grup Başkanı Haluk Dinçer, 2017 yılı verilerini açıkladı. Dinçer, şu bilgileri verdi: "2017'de Aksigorta yüzde 94 büyümeyle 137 milyon TL, AvivaSA ise yüzde 38 büyümeyle 145 milyon TL UFRS bazlı net kâr elde etti. 2018 yılında da Aksigorta'da yüzde 25-30 prim artışı, AvivaSA'da hayat sigortalarında sektörün üzerinde büyüme, BES fon büyüklüğündeyse liderliğimizi pekiştirmeyi hedefliyoruz. Sürdürülebilir kârlı büyümeye, yüzde 25-30 seviyesinde öz kaynak verimliliğine devam edeceğimize inanıyoruz."

TEB'İN YIL SONU RAKAMLARI AÇIKLANDI

Türk Ekonomi Bankası'nın (TEB) aktif toplamı yılın başından itibaren yüzde 8 oranında artarak 85,8 milyar TL'ye ulaştı. Krediler ise 2017 yılında toplam aktiflerinin yüzde 74'ünü oluşturdu. Toplam 63,3 milyar TL'lik kredilerin yarıya yakını KOBİ'lere kullandırıldı. TEB'in 2017 yılında takipteki kredilerinin oranı yüzde 3,02 seviyesinde gerçekleşti. Aynı dönemde toplam mevduatı ise yüzde 12 artarak 55,6 milyar TL'ye ulaştı.

Her anın tadını ağır ağır çıkarın.
Size özel kredi kartlarıyla uluslararası concierge ve
seyahat danışmanlığı ayrıcalığını yaşayın.
Garanti Masters'ın özel bankacılarıyla paranıza yön vermek için:
garantimasters.com, 444 0 700
Garanti
Başka bir arzunuz?
masters
ÖZEL BANKACILIK

YENİ DÖNEMDE YENİ KOMİTELER

DEİK/Türkiye-ABD İş Konseyi (TAİK) Başkanı Mehmet Ali Yalçındağ, 29 Ocak'ta düzenlediği basın toplantısında, Türkiye-ABD ilişkilerinin güncel durumu hakkında açıklamada bulundu. Yeni dönemde, yeni kurulan komitelerle TAİK'in çalışmalarının genişletileceği bilgisini verdi. Bu kapsamda, kritik seyreden Türk-Amerikan ilişkileri hakkında fikir alışverişinde bulunmak üzere bir medya komitesinin de kurulduğunu söyledi. 9 Nisan-1 Mayıs arasında Washington'da gerçekleşecek 37'nci ATC-TAİK Ortak Yıllık Konferansı'nın, medya komitesinin görüşleri doğrultusunda şekilleneceğini ifade etti.

BESA GRUP'TAN BODRUM'A BÜYÜK PROJE

BESA Grup, Bodrum'un en büyük projesi olma iddiasını taşıyan The BO Viera'yı, 200 milyon dolar yatırımla hayata geçiriyor. Yeni yatırımla ilgili açıklama yapan BESA Grup Yönetim Kurulu Başkanı Salih Bezci, şöyle konuştu: "The BO Viera, Bodrum'un en büyük projesi sıfatıyla yükseliyor. Bugün geldiğimiz noktada imza attığım işlerden kendi adıma olduğu kadar ülkem adına da mutluluk duyuyorum. The BO Viera projesiyle bir hayalim gerçekleşiyor" dedi.

TOURISMO'DAN 29'UNCU YILA ÖZEL YENİ LOGO

Etkinlik yönetimi konusunda Türkiye'nin önde gelen şirketlerinden Tourismo, 29'uncu yılına yeni logosu ve sloganıyla giriyor. Tourismo CEO'su Cemal Kızıltan, "30'uncu yılımıza yaklaşırken yeni trendlere uyum sağlayan, hep genç kalmayı başaran ve dinamik bir marka olarak iddiamızı sürdürüyoruz. 30'uncu yılımızda fark yaratabileceğimiz, sektörde iz bırakacak ve gençlere ilham verecek farklı bir proje yapmak üzere çalışmalara başladık" diyor.

GÜRSOY GRUP VE MULTINET UP'TAN İŞ BİRLİĞİ

Multinet Up ile Gürsoy Grup, bireylerin günlük yaşamlarına dokunacak eğlence ve fayda temalı bir platformda buluştu. Eşit hisseli olarak kurulan şirketin ismi, "Yenilikçi Ödeme Sistemleri" olarak belirlendi. Multinet Up CEO'su Demirhan Şener ortaklıkla ilgili olarak şunları söyledi: "Yeni nesil finansal teknoloji ve hizmetler alanındaki öncülüğümüzü, geliştirdiğimiz yenilikçi ürün ve çözümlerle hayatın her alanına taşımayı hedefliyoruz. Gürsoy Grup'la aldığımız ortaklık kararı, bu hedef doğrultusunda çok önemli bir dönüm noktası."

LiViN'iZMiR'DE YAŞAM 2019'DA BAŞLIYOR

Cengiz İnşaat'ın ilk markalı konut projesi olan LiViN'iZMiR, Mavişehir'de yükseliyor. 35 bin metrekare arsa üzerinde 366 konutun ve 33 ticari ünitenin yer aldığı projede yaşamın, 2019 Mart'ta başlaması planlanıyor. Projeyle ilgili konuşan Cengiz İnşaat Gayrimenkul Yatırım Koordinatörü Mehmet Cengiz, "LiViN'iZMiR, `Mutlu toplum, mutlu evden başlar' felsefesiyle oluşturulan, üzerinde çok titizlendiğimiz özel bir proje. LiViN'iZMiR, Mavişehir bölgesine değer katacak" dedi.

ÜÇ YILDIR ÜST ÜSTE "EN İYİ İŞVEREN"

Philip Morris/Sabancı, Top Employer Enstitüsü tarafından verilen "Top Employer" (En İyi İşveren) sertifikasının üst üste üçüncü kez sahibi oldu. Konuyla ilgili konuşan Philip Morris/Sabancı İK Direktörü Andreea Chiriac, "Philip Morris/Sabancı'da İK uygulamalarımız bakımından hedefi her zaman yüksek tutup çeşitlilik kültürünü benimsiyoruz. Aynı zamanda tüm görev ve süreçlerde liyakat prensibini dikkate alıyoruz. Şirketimizde, yaş, cinsiyet, etnik köken ayrımı yapılmaksızın herkes eşit fırsatlara sahip" dedi.

ZAMANIN
ötesinde
SARAR
SARAR.COM | SHOP.SARAR.COM
TopKredi
WORLD'e özel
6 taksit!

İNDEKS VE MICROSOFT İŞ BİRLİĞİ GÜÇLENDİ

İndeks Bilgisayar, Microsoft PC aksesuarlarının Türkiye'deki tek yetkili distribütörü oldu. Uzun yıllardır Microsoft ürünlerinin distribütörlüğünü yaptıklarını vurgulayan İndeks Bilgisayar Genel Müdürü Banu Sürek, bu iş birliğinin bilişim teknolojileri sektöründe ortaya koydukları farkı güçlendireceğini söyledi. "Microsoft'un oldukça kaliteli ürünleriyle bizi rekabette doğru konumlandırabilecek ürün gamına ulaştık" diye konuştu.

LG'DEN ROBOT ATILIMI

LG Electronics, yapay zeka, makine öğrenimi, büyük veri ve iş-yönetim uygulamaları gibi yeni nesil teknolojileri kullanmayı hedefliyor. Yapay zeka teknolojisiyle geliştirilen LG CLOi Robot, CES 2018'de tanıtıldı. LG, yapay zeka teknolojisinin ve buna bağlı ürünlerin yakaladığı ivmeyi sürdürürken yakın zamanda tamamlanan LG MEA Innofest 2018'de ilk kez görücüye çıkan CLOi Robot katılımcıların ilgi odağı oldu.

SOPHIA TÜRKİYE'YE GELİYOR

Teknoloji, pazarlama, BT ve dijital dünyayı bir araya getiren Marketing Meetup, 5'inci yılında dünyanın vatandaşlık alan ilk insansı robotu Sophia'yı ağırlayacak. Etkinlik öncesinde Sophia'ya soru sormak isteyenler, #SophiayaSor etiketi altında Twitter ya da Facebook üzerinden sorularını iletecek. Sophia, sorulara 19 Nisan'da Uniq İstanbul'da düzenlenecek Marketing Meetup sahnesinden yanıt verecek. Ayrıca, #SophiayaSor etiketine iletilecek en yaratıcı sorunun sahibi, Marketing Meetup'a ücretsiz katılım hakkı kazanacak.

İSO ÜYELERİ GE'YLE DİJİTALLEŞECEK

İstanbul Sanayi Odası (İSO), 18 bini aşkın üyesinin dönüşümüne katkı sunmak amacıyla GE Dijital'le iş birliği anlaşması imzaladı. İSO'nun Odakule binasında gerçekleştirilen imza törenine, İSO Yönetim Kurulu Başkanı Erdal Bahçıvan ve GE Dijital CEO'su William Ruh katıldı. Anlaşmayla birlikte İSO üyesi sanayi şirketleri, dijitalleşme yolculuklarında GE'den teknik, finansal ve iş süreçlerinde danışmanlık hizmetleri alarak dijital yol haritalarını oluşturacak.

BULUTU YAPAY ZEKAYLA GELİŞTİRİYOR

Oracle; finans, insan kaynakları, tedarik zinciri, üretim, ticaret, müşteri hizmetleri, pazarlama ve satış profesyonelleri için yeni yapay zeka tabanlı uygulamalarını duyurdu. Yeni Oracle Uyarlanabilir Akıllı Uygulamaları, son kullanıcılara akıllı ve doğru zamanlı bilgiler sağlayarak bulut uygulamalarında hemen etkili olabiliyor. Bu özellikler sayesinde karar verme süreci iş profesyonelleri için basitleşiyor ve daha verimli hale geliyor.

BİT HARCAMALARI 22,5 MİLYAR DOLAR OLACAK

International Data Corporation (IDC) tarafından hazırlanan ve yayınlanan 2018 IDC Türkiye Öngörüleri raporuna göre 2018 yılında, Türkiye'de bilgi ve iletişim teknolojileri (BİT) harcamalarının toplam büyüklüğü 22,5 milyar dolara ulaşacak. 2018 yılında Türkiye telekomünikasyon kısmı haricinde kalan BT pazarının 10,8 milyar dolar büyüklüğüne ulaşması öngörülüyor. Aynı zamanda, BT hizmetleri ve yazılım alt kırılımlarının, 2018 yılında Türkiye'nin en hızlı büyüyen bölümleri olması bekleniyor.

YAPI KREDİ'DEN TÜRKİYE'DE BİR İLK!

POS AVANS

POS Avans ile esnaf ve işletmeler şimdi POS alacaklarını vadesini beklemeden, zahmetsizce, tek bir talimatla ödemelerinde kullanıyor. Üstelik alıcılar da kendilerine gelen POS Avans tutarlarıyla ödemelerini dilledikleri an yapabiliyor, para alışverişi vadeleri beklemeden devam ediyor.

Siz de POS Avans ile tanışın, hayatınızı kolaylaştırın.

YapıKredi

Hizmette sınır yoktur.

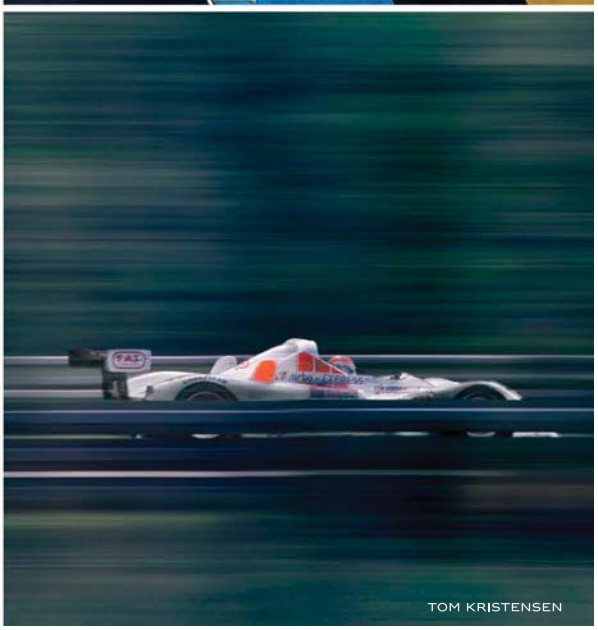
POS Avans ücret ve komisyonları hakkında detaylı bilgi için Yapı Kredi Kurumsal İnternet Şubesi, Yapı Kredi Mobil ve Yapı Kredi şubelerine bekleriz. Detaylı bilgi yapikredipos.com.tr'de.

FORMULA 1®

ROLEX 24 AT DAYTONA®

SIR JACKIE STEWART

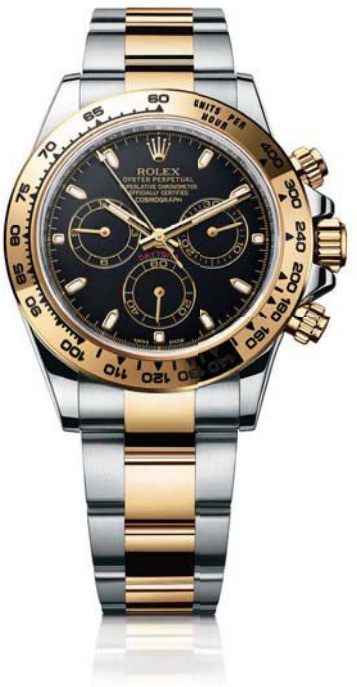
LE MANS 24 SAAT



TOM KRISTENSEN

PERFORMANSINIZ SINIRLARI ZORLADIĞINDA TARİH YAZARSINIZ.

Bu saat, bir tanık. Motor sporlarının en efsanevi anlarının tanığı. Olağanüstü performanslarla dolu bir geçmişi onurlandıran yarışçıların bileğinde hep o vardı. Sadece zamanı göstermez. Tarihi de anlatır.



OYSTER PERPETUAL COSMOGRAPH DAYTONA

ROLEX

KOBİ'LER E-TİCARETLE SATIŞLARINI YÜZDE 30 ARTIRIYOR

GittiGidiyor'un, KOBİ'lerin e-ticarete dair algılarını ortaya koymak üzere Yöntem Araştırma Danışmanlık iş birliğiyle gerçekleştirdiği araştırmaya göre e-ticaret yapan KOBİ'lerin satışları yüzde 30 yükseliyor. "KOBİ'lerimizin değişen dünyaya ayak uydurarak hedef büyütmelerini destekliyoruz" diyen GittiGidiyor Genel Müdürü Öget Kantarcı, "Geleceğim E-Ticaret" projesiyle 2018'de en az bin 500 KOBİ'yi e-ticarete dahil etmeyi hedeflediklerini belirtti.

HEDEF 25 MİLYAR DOLAR

Türkiye Giyim Sanayicileri Derneği (TGSD), ihracat hedeflerini açıkladı. TGSD Başkanı Hadi Karasu, önümüzdeki 5 yılda Türkiye'nin hazır giyim ihracatını yaklaşık yüzde 50'lik büyümeyle 25 milyar dolar seviyesine çıkarmayı hedeflediklerini belirtti. 2017 yılı rakamları hakkında bilgi veren Karasu, "2017'de AB'ye ihracatımız 11 milyar dolar seviyesinde oldu. İhracat yapılan ülkeler arasında Almanya ilk sıradaki yerini korurken en yüksek oranda büyüyen pazar ise toplam 715 milyon dolar ihracat yaptığımız Irak oldu" dedi.

"2018'DEN UMUTLUYUZ"

Alışveriş Merkezleri ve Yatırımcıları Derneği ile Akademetre Research tarafından ortaklaşa oluşturulan AVM Endeksi'nin aralık ayı sonuçları açıklandı. Verilere göre ciro endeksi, 2017 Aralık döneminde bir önceki yılın aynı ayıyla karşılaştırıldığında ve enflasyondan arındırılmadan incelendiğinde yüzde 15,5 artış kaydetti ve 276 puana ulaştı. Sonuçları değerlendiren AYD Başkanı Hulusi Belgü, "Perakende markalarımız açısından 2017 bir toparlanma yılıydı. 2018'e umutla bakıyoruz" dedi.

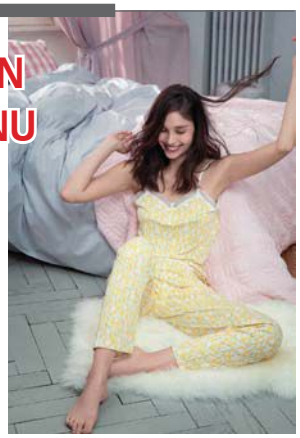
"VİTAMİN DEPOSU" MADEN SULARI

Meyve aromalı maden suyu markası Freşa, ekstra vitaminli ürünlerini tüketicinin beğenisine sundu. Freşa, maden suyuna ekstra vitamin ekleyerek ürünleri sağlıklı bir hale dönüştürdü. Vitamin B6, folik asit, biotin, vitamin B12 gibi vitaminlerin yer aldığı Freşa Extra Vitamin serisinin elma, nar ve mandalina olmak üzere üç farklı seçeneği mevcut.

REISENTHEL TÜRKİYE'DE

Almanya'da 1971 yılından beri faaliyet gösteren Reisenthel, günlük hayatı kolaylaştıran özelliklerdeki çantalarıyla Türkiye pazarında da faaliyet göstermeye başlıyor. Türkiye'de bagitgo.com sitesi başta olmak üzere birçok satış noktasında kullanıcıya sunulacak ürünlerin en önemli özelliği dayanıklı ve çevre dostu olması. Reisenthel'in katlanabilir mini alışveriş çantası ve katlanabilir fonksiyonel sırt çantası ürünleri, fonksiyonel yapısıyla her yaş ve cinsiyete hitap ediyor.

PENTİ'DEN YENİ SEZON EV GİYİM KOLEKSİYONU



Penti, 2018 İlkbahar-Yaz koleksiyonuyla renkli bir ev stili sunuyor. Sezonun öne çıkan renk ve desenlerini bir araya getiren Penti'nin ev giyim koleksiyonunda, bahar çiçekleri ve mimozalar öne çıkıyor. Koleksiyonda ağırlıklı olarak sarı ve yeşil tonları dikkat çekiyor. Avokado yeşili ve şeker figürleri de pijama takımlarını süslüyor.

GELECEĞE YAKINDAN BAKIN.

BORUSAN OTO SAMANDIRA'DA.

Sheer
Driving Pleasure

Türkiye'nin en büyük BMW Yetkili Satıcısı ve Yetkili Servisi Borusan Oto Samandıra açıldı. Geleceği daha yakından görmek, tutkularını harekete geçirmek isteyen herkesi bekliyoruz.

Borusan Oto Samandıra Borusan Otomotiv BMW Yetkili Satıcısı ve Yetkili Servisi
Akpınar Mah. Tuna Cad. Bilim Sok. 144 / 2 Sancaktepe / İstanbul Tel: (0216) 228 80 00

KIRMIZI 2018 BAŞVURULARI BAŞLADI

Reklam sektörünün en prestijli törenlerinden biri olarak kabul edilen Kırmızı Ödülleri, bu yıl 15'inci yılını kutluyor. Kırmızı Basın, Kırmızı Bölge, Kırmızı Uygulamada Ustalık, Kırmızı Dijital ve Kırmızı Kampanya kategorilerinde yapılabilecek olan başvurular, 19 Mart'a kadar devam edecek. Kırmızı Ödülleri'nde, özel ödüller dahil toplam 84 ödülün sahiplerini bulacak ve katılımcılar, büyük ödül "Kıpkırmızı" için yarışacak. Ödül Töreni ise 26 Nisan akşamında gerçekleşecek.

ADANA'DA KARNAVAL COŞKUSU

2013 yılından bu yana düzenlenen Adana Uluslararası Portakal Çiçeği Karnavalı'nın 6'ncısı bu yıl, 5-8 Nisan tarihleri arasında düzenlenecek. Karnavalın fikir önderi Toyota Türkiye Pazarlama ve Satış CEO'su Ali Haydar Bozkurt, şöyle konuşuyor: "Bu yıl, karnavalımız geçmiş yıllara oranla çok daha renkli geçecek. Türkiye'den ve dünyadan gelen misafirlerimizi, gerçek bir sokak şölenine dönüşen karnaval boyunca nisan ayında Adana'nın güzelliklerini yaşamaya davet ediyoruz."

VİZESİZ YUNAN ADALARI TURLARI

Celestyal Cruises, vizesiz Yunan Adaları turlarıyla sezonu açıyor. 31 Mart'ta başlayacak vizesiz ve her şey dahil turlar için Celestyal Cruises gemileri her salı, cumartesi ve pazar günü Kuşadası'ndan kalkacak. 249 Euro'dan başlayan fiyatlarla Mikonos, Santorini, Girit, Patmos, Rodos ve Atina'yı gezmek mümkün olacak. Celestyal Cruises'un 3, 4 ve 7 gecelik alternatifli tur programları hakkında detaylı bilgi için internet sitesini ziyaret edebilirsiniz.

"BİR HAYAL BİR OYUN"

Çocukların hayal gücünü harekete geçirmek ve yeteneklerini ortaya çıkarmak amacıyla "Bir Hayal Bir Oyun" yarışmasına hayata geçiren Zorlu Holding, 2 gün süren eğitimlerle "Yaratıcı Yazarlık Atölyesi" düzenledi. Bu yıl düzenlenen Bir Hayal Bir Oyun Yarışması'nda birinci olan Hayal Çalan Cadı adlı eser, tiyatro oyununa dönüştürülerek Dokuz Eylül Güzel Sanatlar Fakültesi ve Mimar Sinan Üniversitesi öğrencilerinden oluşan bir tiyatro ekibi tarafından 25 Mart'ta Zorlu PSM'de sahnelenecek.

RICHARD MALONEY TÜRKİYE'YE GELİYOR

Çalışan bağlılığı konusunda dünyanın önde gelen uzmanları arasında sayılan Richard Maloney, yenilikçi yöntemini tanıtmak ve kitabı Kazanan Ekiplerin Zihinleri (The Minds of Winning Teams) hakkında konuşmak üzere 4-8 Nisan tarihleri arasında, Engage&Grow Türkiye ev sahipliğinde İstanbul'da olacak. Richard Maloney'in kurucuları arasında yer aldığı Engage&Grow'un uygulandığı programla şirketler, yüzde 22 daha yüksek kârlılık, yüzde 65 daha düşük personel değişim oranı ve yüzde 37 daha düşük devamsızlık oranı elde ediyor.

"DEĞİŞİM YÖNETİMİ" TARTIŞILACAK

DD Değişim Dinamikleri Yönetim Merkezi'nin "Büyüme ve Kurumsallaşma Sürecinde Değişim Yönetimi" gündemli 25'inci Yıl Panel'i, 07 Mart'ta Çırağan Sarayı'nda gerçekleşecek. Gezer Ayakkabı ve Terlik'in ana sponsorluğunda gerçekleşecek panelde, "Şirketler, büyüme ve kurumsallaşma yolunda hangi fırsat, zorluk ve risklerle karşılaşıyor?", "Değişim sürecini nasıl yönetmeli?" gibi soruların yanıtları masaya yatırılacak.

İşletmeniz yurtdışına açılsın, Deniz ile güç kazansın!

DenizBank dış ticaretle ilgili her konuda size destek oluyor,
aklınıza takılan her şey için destek hattıyla size hizmet veriyor...

Yeni

KOBİ Dış Ticaret Destek Hattı
(0212) 348 34 44

SBERBANK

DenizBank bir Sberbank Grubu kuruluşudur.

DenizBank

/KobiDeniz | www.denizbank.com | 444 0 804

HER CİLDE ÖZEL SERİ

L'Occitane, her cilt tipine uygun olarak tasarladığı beş farklı başlangıç setiyle her yaştan cildin sorunlarına çözüm sağlayan ürünler sunuyor. Shea başlangıç seti cildi koruyup nemlendirirken Peony başlangıç seti ışıltılı ve kusursuz bir görünüm vadediyor. Reine Blanche serisi ise cildi aydınlatmanın yanı sıra besliyor, rahatlatıyor ve koruyor. Precious ve Divine setleri ise yaşlanma karşıtı ürünler içeriyor.

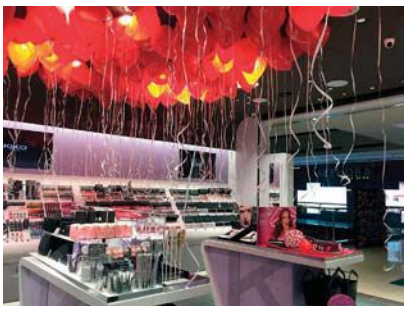
L'ORÉAL EN ETİK ŞİRKETLERDEN BİRİ

L'Oréal, etik çalışma prensiplerini tanımlama ve geliştirme konusunda standartları belirleyen Ethisphere Enstitüsü tarafından 2018'in En Etik Şirketleri'nden biri olarak seçildi. 9'uncu kez bu unvana layık görülen L'Oréal'in yönetim kurulu başkanı ve CEO'su Jean Paul Agon konuyla ilgili olarak yaptığı açıklamada "L'Oréal her zaman etik olmayı stratejisinin ve günlük hayatının kalbine koymuş, erdemli ve sorumlu bir şirket olmak hedefiyle çalışıyor" dedi.

KETEN LİFİYLE CANLILIK ZAMANI

Klorane'ın keten lifi ekstreli bakım şampuanı, içeriğindeki keten lifi ekstresi ve seçilmiş tansiyoaktifler sayesinde saça hacim ve güç kazandırmaya yardımcı oluyor. Saçı ağırlaştırmayan silikonsuz ve ultra yumuşak formülü sayesinde genetik nedenlerle ince telli ve hacimsiz görünen saçları, kökten uca dolgun ve gür bir görünüme kavuştururken saçların daha kolay taranmasına da yardımcı oluyor.

KIKO MILANO BÜYÜMEYE DEVAM EDİYOR



2018 yılında Türkiye'de büyümeye devam eden KIKO Milano, Türkiye'deki 12'nci, Ankara'daki 2'nci mağazasını ANKAmall Alışveriş Merkezi'nde açtı. KIKO Milano'nun Türkiye Ülke Direktörü Deniz Karadağ, şöyle konuştu: "KIKO Milano olarak Türkiye'de yaklaşık bir buçuk yılda 12 mağazaya ulaştık. 2018 yılı için de çalışmalarımıza devam ediyoruz. Bu yıl, yeni lokasyonlarda makyaj tutkunlarıyla buluşurken var olduğumuz şehirlerde de güçleneceğiz."

HEDEF YÜZDE 25 PAZAR PAYI

2017 Temmuz'dan bu yana Türkiye pazarında faaliyet gösteren Cortex Pharma, 7 ayda 200 eczaneye ulaştı. İlk etapta 1 milyon Euro'luk yatırım yapan şirket, 5 yılda dermokozmetik pazarından yüzde 25'lik pay almayı hedefliyor. Cortex Şirketler Grubu Yönetim Kurulu Başkanı Mustafa Tolga Demirci, "Türkiye'deki 3 milyar dolarlık kozmetik pazarının yüzde 10'unu dermokozmetik ürünler oluşturuyor. Sektör her yıl yüzde 15-20 büyüme gösteriyor. Cortex Pharma olarak sahip olduğumuz markalarla bu pazarda yeni bir kulvar açıyoruz" dedi.

AVON VE AXA SİGORTA İŞ BİRLİĞİ

AVON ve AXA Sigorta iş birliğiyle AVON temsilcilerine özel olarak hazırlanan "AVON Hesaplı Tamamlayıcı Sağlık Sigortası", girişimci kadınların hayatlarını kolaylaştırmaya devam ediyor. Temsilcilere özel fiyatlandırmayla sunulan ve yatarak tedavilerin, tamamını limitsiz olarak karşılayan ürün, SGK ve AXA Sigorta ile anlaşmalı olan Türkiye genelindeki yaygın ve kaliteli hastane ağında kullanılabiliyor. AVON temsilcileri ürünü, avon.com.tr web sitesinden veya AXA Sigorta acentelerinden alabiliyor.

1818
2018
Brooks Brothers
TWO HUNDRED YEARS of AMERICAN STYLE
ZORLU CENTER
AKASYA AVM
İSTİNYEPARK
ANKARA PANORA
İZMİR KONAK PİER
EDWARDS AKMERKEZ
EDWARDS KONAK PİER
EDWARDS KALAMIŞ MARİNA
EDWARDS LAND OF LEGENDS
EDWARDS OASIS DESIGNER OUTLET
GALERIES LAFAYETTE
WEPUBLIC
VODAFONE PARK
www.edwards.com.tr
Now Online

etstur

Liv Tyler Maxx Royal Kemer Resort iskelesinde...

Tüm deneyimini izlemek için, www.maxxroyal.com adresini ziyaret ediniz.

MAXX ROYAL
RESORTS

KİTAP

HAZIRLAYAN: NİL DUMANSIZOĞLU
ndumansizoglu@capital.com.tr

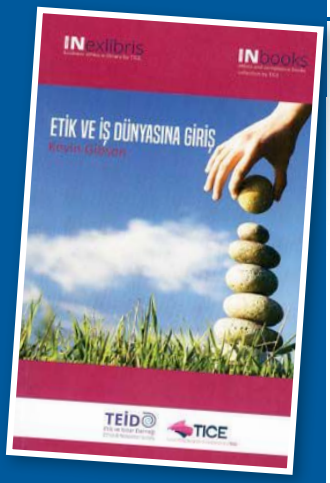
DAHA YENİ BAŞLIYOR

Türkiye Bilişim Vakfı Başkanı Faruk Eczacıbaşı'nın "Daha Yeni Başlıyor" adlı kitabı, Koç Üniversitesi Yayınları'ndan teknoloji/sosyoloji kategorisinde yayımlandı. Kitap, Eczacıbaşı'nın iş ve teknoloji dünyasındaki kişisel deneyimlerinin yanı sıra Türkiye'nin bu alanda yaşadığı dönüşümleri ve dünyadaki son gelişmeleri ele alıyor. İletişim ve teknoloji dünyasındaki gelişmelerin ışığında, iyisi ve kötüsüyle gelecekte insanlığı nelerin beklediğini tartışmaya açıyor.

İŞTE Z KUŞAĞI

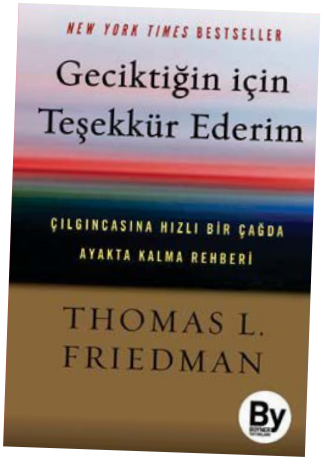
İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınevi, iş hayatına girmeye hazırlanan Z kuşağını inceleyen İşte Z Kuşağı adlı kitabı Türkçeye kazandırdı. Kuşaklar hakkında demografik çalışmalarıyla tanınan David Stillman ve Z kuşağının sesi haline gelen oğlu Jonah Stillman'ın yazdığı bu kitap, hakkında çok az şey bilinen Z kuşağının düşünce yapısını, iletişim dilini, üretim anlayışını masaya yatırıyor. Bu kuşağın iş dünyasını nasıl etkileyeceğine yanıtlar ararken kuşaklar arasındaki ilişkilere dair öneriler de sunuyor.

ETİK VE İŞ DÜNYASINA GİRİŞ



İş etiğini, şirketlerin yazılı kültürü haline getirmeyi amaçlayan Etik ve İtibar Derneği (TEİD), Kevin Gibson'un Etik ve İş Dünyasına Giriş kitabını yayımladı. Kitapta, günümüzün en önemli etik ikilemlerini ele alan Gibson, "İş dünyasıyla etik birbiriyle barışabilir mi?" sorusunun yanıtını arıyor. Piyasa etiğinin, piyasa gerçeklikleriyle uyum sağlayamayacağına yönelik itirazlara karşılık, artık yeni bir çağın eşiğinde olunduğu gerçeğini hatırlatıyor.

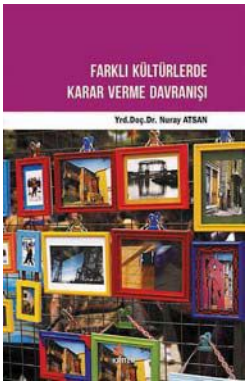
GECİKTİĞİN İÇİN TEŞEKKÜR EDERİM



Deneyimli gazeteci ve yazar Thomas Friedman'ın Geciktiğin İçin Teşekkür Ederim isimli kitabı, Boyner Yayınları etiketiyle raflardaki yerini aldı. Friedman'a göre çağımızda teknoloji, küreselleşme, iklim ve biyoçeşitlilikteki değişimler aynı anda ve çılgıncasına hızlanıyor. Kitapta, bugünkü dünyayı yeniden şekillendiren önemli olayları ortaya koyan Friedman, geleceğe yönelik bir rehber olarak bunlardan nasıl fayda sağlayabileceğimizi, kötü etkilerinden nasıl korunabileceğimizi örneklerle açıklıyor.

KOBİ 4.0 NASIL OLUNUR?

Gazeteci Metin Can'ın KOBİ 4.0 Nasıl Olunur/100 Başarılı Uygulama kitabı, Endüstri 4.0 devriminin ekonomi dünyasını nasıl dizayn ettiğini anlatıyor. Aynı zamanda bu alanda başarı yakalayan 100 örneği de incelemeye alıyor. Bu kapsamda Türkiye'nin ilk "Dijital Sanayi Atlası" olma özelliğini de taşıyan kitap, iki yıl süren bir saha araştırmasının ardından hayata geçirildi. Kitapta dijital devrimin artı ve eksi yönlerini de detaylarıyla görmek mümkün.



FARKLI KÜLTÜRLERDE KARAR VERME DAVRANIŞI

Nuray Atsan'ın kaleme aldığı Farklı Kültürlerde Karar Verme Davranışı, dünyanın herhangi bir yerindeki herhangi bir işletme yöneticisinin yaptığı iş aynı olmasına rağmen işi nasıl yaptıklarının farklılaşabildiğini ortaya koyuyor. Karar vermenin kültürden bağımsız olmadığını savunan kitapta, Türk ve Japon yöneticilerin karar verme davranışları değerlendirilip karşılaştırılıyor.

"SIRA DIŞI BİR HİKAYE"

"Ashlee Vance'in yazdığı Elon Musk-Tesla SpaceX ve Muhteşem Geleceğin Peşinde kitabını herkese tavsiye ediyorum. Elon Musk, bana ve diğer birçok iş insanına ilham veren bir girişimci. Sadece girişimci demek de haksızlık olur. Aynı zamanda mühendis, mucit ve yatırımcı... Bu kitap, onun çarpıcı ve ilham verici hayat hikayesini çok keyifli bir dille anlatıyor.

Hayatın her döneminde hepimizin önüne engeller çıkıyor. Önemli olan bu engelleri aşarak hayalleri önce hedeflere sonra gerçeğe dönüştürebilmek. Sıra dışı bir hikaye olduğu için kitap çok ilgimi çekti. Özellikle iş dünyasına atılmaya hazırlanan gençlerimize bu kitabı okumalarını tavsiye ediyorum. Kendileri için iyi bir motivasyon kaynağı olacağına inanıyorum. Son dönemde okuduğum en iyi kitaplardan biri diyebilirim."

MEHMET T. NANE / PEGASUS HAVA YOLLARI GENEL MÜDÜRÜ

"FAYDALI BİR ESER"

"Son günlerde Mahfi Eğilmez'in Örneklerle Kolay Ekonomi adlı eserini okuyorum. Bu kitabı, günümüzde en çok konuşulan, herkesi yakından ilgilendiren, tartışılan ekonomik olayları, kavramları tarihsel bir perspektif içinde irdeleyen, bakış açımızı genişleten, kolay anlaşılır bir kitap olarak çok faydalı buldum. Bu kitaptan sonra ise okuma listemin başında Ekonomide Analiz ve Ekonomide Masallar ve Gerçekler adlı kitaplar yer alıyor."

HAYRETTİN ÇAYCI / SARKUYSAN YÖNETİM KURULU BAŞKANI

D&R'da En Çok Satan 10 İş Kitabı

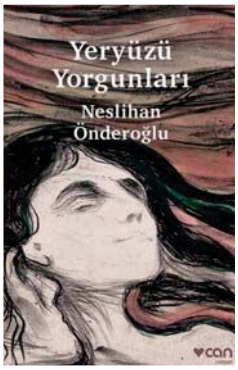
1	Satışta Başarı / MEHMET HARMANCI	Remzi
2	Dünyadaki En Büyük Satıcı / OG MANDINO	Boyner
3	Marka Yaratmanın 22 Kuralı / AL & LAURA RIES	Mediacat
4	NLP İle Satış Ve Pazarlama / NİL GÜN	Kuraldışı
5	Satan Reklam Yaratmak / ZEYNEP AKMAN	Mediacat
6	Tüketici Davranışı / YAVUZ ODABAŞI	Mediacat
7	İknanın Psikolojisi / ROBERT CIALDINI	Mediacat
8	Tüketici Nasıl Düşünür / YAVUZ TÜRK	Mediacat
9	Satışın Kutsal Kitabı / JEFFREY GITOMER	Mediacat
10	Yeni Pazarlama Trendleri / KOLEKTİF	Mediacat

D&R MUSIC BOOK STORE

KİTAPLARI

NÂZIM'IN CEP DEFTERLERİ

Nâzım'ın Cep Defterlerinde Kavga, Aşk ve Şiir Notları, Nâzım Hikmet'in 1937-1942 yılları arasında İstanbul, Ankara, Çankırı ve Bursa hapishanelerinde tuttuğu 6 cep defterinden yola çıkarak hazırlandı. Nâzım Hikmet'in şairliğini, âşık ve mahkum hallerini gösteren 6 cep defterine ek olarak belge ve fotoğraflar da 7'nci kitap Zeyl'de toplandı.



YERYÜZÜ YORGUNLARI

Haldun Taner Öykü Ödülü sahibi Neslihan Önderoğlu'nun yeni romanı Yeryüzü Yorgunları, okuyucusuyla buluştu. Romanda aşkı, şiddeti, evlilik kurumunu ve doğadan kopuşu sorgulayan Önderoğlu, hem kahramanlarına hem de insanlığın kutsal metinlerin yazılışından bu yana bir türlü çözemediği ve "yorgun" düştüğü sorunlara vurgu yapıyor.

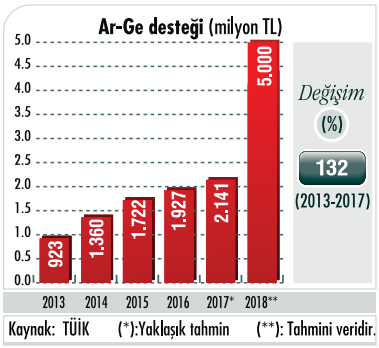
DEMİR ÇELİK KARABÜK

Ali Karatay, bu kitabında sanayi ve demir çelikle özdeşleşmiş Karabük'ün hikayesini, son derece ayrıntılı ve analitik bir incelemeyle ele alıyor. Karabük'ün siyasal ve sosyal/sınıfsal evrimiyle bu evrimin ardındaki temel dinamikleri ve bir işçi-sanayi kenti olarak bu kimliğiyle uyumlu siyasi-sınıfsal eğilimleri ve refleksleri neden göstermediğini ortaya koyuyor.

HAZIRLAYAN:
NİL DUMANSIZOĞLU / ndumansizoglu@capital.com.tr

AR-GE

5 yılda yüzde 130 büyüdü



Kaynak: TÜİK (*):Yaklaşık tahmin (**): Tahmini veridir.

TİCARİLEŞMEYE DESTEK

KAMU PAYI Experto Genel Müdürü Jülide Birol'un 40 ülke bazında hazırlanan 2015 yılı verilerini içeren bir rapora dayandırarak paylaştığı verilere göre kamu tarafından finanse edilen Ar-Ge harcamaları, 28 AB ülkesinde toplam Ar-Ge harcamasının yüzde 32,3'ünü oluşturuyor. Türkiye'de ise bu oran yüzde 26,3.

DAĞILIM Türkiye'de 2018 Şubat itibarıyla 800 Ar-Ge merkezi bulunuyor. Sektör bazında 109 Ar-Ge merkeziyle makine ve teçhizat imalatı ilk sırada yer alırken onu 90 Ar-Ge merkeziyle otomotiv yan sanayi, 68 Ar-Ge merkeziyle yazılım izliyor. Türkiye'de Ar-Ge desteği hacminin ise 2018 yılında tahmini 7 milyar 895 milyon TL olacağı öngörülüyor.

SORUN Türkiye'nin Ar-Ge desteklerinde dünyada en iyi sistemlerden birine sahip olduğunu söyleyen Birol, "Ancak ürünlerin ticarileşmesi ve seri üretime yönelmesi konusunda sıkıntılar bulunuyordu. 2018 yılında bunun çözümü için adımlar atıldı. KOSGEB, KOBİ Teknoyatırım programını açıkladı. Bu programla seri üretime yönelik 5 milyon TL tutarında 100 destek sağlanıyor" diyor.

FUARCILIK

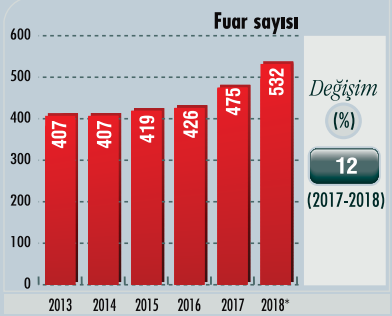
İHRACATI GELİŞTİRİYOR

DEĞİŞİM TOBB'un 2017 istatistiklerine göre 2016 yılında yurt içinde 426 fuar düzenlenirken 2017'de bu sayı 475'e yükseldi. Ziyaretçi sayısı da 21 milyon 719 bin 714 kişiye yükseldi. 2016 yılında düzenlenen fuarları toplam 518 bin 140 yabancı ziyaret ederken 2017 yılında bu sayı 587 bin 128 kişiye ulaştı.

KATMA DEĞER TÜRSAB'ın verilerine göre kıyı turizminde kişi başı harcama 600-700 dolar iken kongre turizminde 2 bin-2 bin 500 dolar seviyesinde. UBM Rotaforte Kurucu Ortağı Şermin Cengiz, "2017 yılında 518 bini aşkın yabancı ziyaretçi olduğunu varsaydığımızda sadece ziyaretçiden elde ettiğimiz gelir 1 milyar 290 milyon dolara tekabül ediyor" diyor.

EKSİKLİK Fuarcılık sektörü ülke ihracatına yaptığı katkılardan dolayı ekonominin büyümesinde öncelikli desteklenmesi gereken sektörlerden biri. Şirketler, ihracatlarını fuarlarda imzaladıkları iş anlaşmaları sayesinde gerçekleştiriyor. Ancak sektörün en önemli sorunu kalifiye eleman. Cengiz, fuarcılık sektörüyle ilgili bir eğitim verilmemesi ve bunun getirdiği kalifiye eleman eksikliğinin sektörü olumsuz etkilediğini söylüyor.

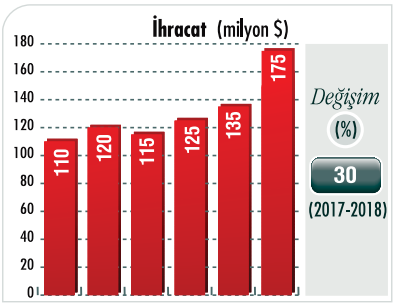
Fuar sayısı yüzde 12 artacak



Kaynak: TOBB (*): Tahmini veridir.

KAPI

Yüzde 30 büyüme bekleniyor



Kaynak: Aslandağ Grubu (*): Tahmini veridir.

MARKALAŞMA İHTİYACI

TALEP Mobilya ve inşaat sektörleri, beraberinde pek çok sektörün gelişmesine etki ediyor. 2017'de ihracatta yüzde 15'lik büyüme gösteren kapı sektörü de bunlardan biri. Türkiye'de her yıl yaklaşık 5 milyon kapı ihtiyacı doğduğu bilgisini veren Aslandağ Grubu Yönetim Kurulu Başkanı Cemal Aslandağ, kapı ihtiyacının yüzde 80'inin olması projeli toplu işlerde olduğunu söylüyor.

BÜYÜME 2011 yılında sektörün cirosu 5 milyar dolar iken 2016'da bu rakam 9 milyar doları geçti. 2017'de büyümenin ise yüzde 3 bekleniyor. Bu büyümede ise ihracatın katkısının ağırlıklı olduğu tahmin ediliyor. Aslandağ, kapı sektörünün, iç pazarda inşaat atılımlarını en fazla destekleyen sektörlerin başında geldiğini belirtiyor.

NE YAPMALI? Sektörün büyük ölçekli üretici şirketlere ve yüksek iş gücü potansiyeline sahip olması, ürün çeşitliliği, üretim ağı ve kapasitesi önemli artılar olarak gösteriliyor. Buna karşılık markalı üretime yönelme, marka bilinirliğine yönelik pazarlama çalışmaları ve tasarım konularına odaklanmak gerektiğini ifade eden Aslandağ, "Ayrıca şirketlerimizin finansal yönetimine ilişkin daha profesyonel yaklaşımlar geliştirmeliyiz" diyor.

İLKBAHAR / YAZ 2018

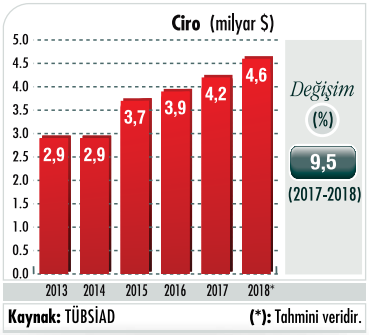
SHOP ONLINE | hemington.com.tr

HEMINGTON

HAYATI GİYİN

YAZILIM

İstikrarlı büyüme sürüyor



Kaynak: TÜBSİAD **(*):** Tahmini veridir.

BÜYÜME DESTEKLENMELİ

SEKTÖR Türkiye BT sektörünün büyüklüğü 9 milyar dolar. İletişim sektörünün büyüklüğü ise 21 milyar dolar civarında. Yazılım pazarının büyüklüğü de 3 milyar doların üzerinde. Yazılım pazarının yüzde 40'ını ise işletim sistemleri ve altyapı oluşturuyor.

TOPARLANMA TÜBİDER Bilişim Sektörü Derneği Başkanı Erkin Fındık, 2016'nın ikinci yarısında tüm sektörlerde yaşanan durgunluğun yazılım sektörünü de olumsuz yönde etkilediğini, 2017'nin ise bir toparlanma yılı olduğunu söylüyor. 2018 yılında ise yazılım alanında yüzde 15-20 aralığında bir büyüme beklentisi var.

POTANSİYEL Fındık, Türkiye'nin potansiyelini ve yapılması gerekenleri şöyle açıklıyor: "Sektörün yetişmiş ve halen yetişmekte olan iş gücünü koruması durumunda ciddi bir büyüme potansiyeli var. Büyümenin yıllık yüzde 50'lere taşınması gayet mümkün... Bunun için sektörün stratejik sektör ilan edilmesi, yerli yazılımın kamu ihalelerinde gerçekten desteklenmesi, Türkiye'de üretilen yazılımların marka değerinin artırılması için çalışmalar yapılması, start up'ların desteklenmesi ve teşviklerin artırılması gerekiyor."

SİBER GÜVENLİK

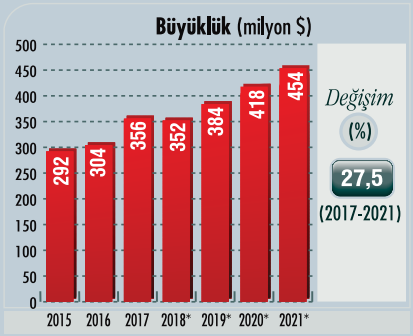
SEKTÖRÜN ÖNEMİ ARTIYOR

BÜYÜKLÜK Gartner'ın paylaştığı verilere göre 2004 yılında 3,5 milyar dolar olan dünya güvenlik pazarı, 2016 yılında 90 milyar dolara ulaştı. Pazarın 2021 yılında 132 milyar dolara ulaşması bekleniyor. Türkiye'de ise sektörün büyüklüğü 356 milyon dolar olarak açıklandı. 2021'e kadar her yıl yaklaşık yüzde 10 büyümeyle 454 milyon dolara ulaşması bekleniyor.

GÜNDEM 2018 yılının en önemli gündem maddesi ise yürürlüğe girecek olan Kişisel Verileri Koruma Kanunu. Kanunun yürürlüğe gireceği 25 Mayıs tarihine kadar tüm hazırlıkların tamamlanması gerekiyor. Kanunla birlikte tüm verilerin AB nezdinde yüksek bir koruma kalkanıyla korunmasının önü açılacak.

ETKİ Trend Micro Akdeniz Ülkeleri, İsrail, Rusya ve CIS Ülkeleri Genel Müdürü Yakup Börekcioğlu, şöyle konuşuyor: "KVKK'ya uymayan işletmelere ve kurumlara çok daha acı reçeteler yazılabilir. Veri gizliliği gözlemcileri, şirketleri belirli verileri işlemekten tamamen men edebilecekleri gibi işletme operasyonlarına daha geniş çapta müdahalelerde bulunabilecek. Yine aynı şirketler, resmi makamların bireysel kullanıcıların açacakları davalarla uğraşmak durumunda kalabilirler."

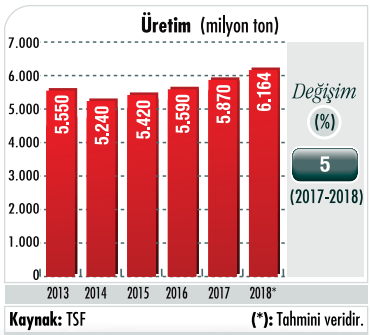
Sektörün vizyonu



Kaynak: Gartner **(*):** Tahmini veridir.

SERAMİK

Üretimde büyüme aynı kalacak



Kaynak: TSF **(*):** Tahmini veridir.

KDV İNDİRİMİ CANLANDIRDI

DURUM Seramik kaplama malzemeleri ve sağlık gereçleri ihracatının 2017 yılını büyümeyle kapatması bekleniyor. ABD ve AB pazarlarında talep artışı yaşandığı bilgisini veren TSF Başkanı Erdem Çenesiz, "Seramik karolarda ve sağlık gereçlerinde dünyanın 4'üncü ihracatçısı, karolarda Avrupa 3'üncüsü, sağlık gereçlerinde ise Avrupa'nın en büyük üreticisi ve ihracatçısıyız" diyor.

İHRACAT Seramik ihracatı 2017'nin ilk 9 ayında bir önceki yılın aynı dönemine göre seramik kaplama malzemelerinde yüzde 4,2, seramik sağlık gereçlerinde ise yüzde 6,3 oranında değer bazında büyüme gerçekleştirdi. Üretimde ise seramik kaplamada yüzde 0,6, seramik sağlık gereçlerinde yüzde 10,1 oranında büyüme kaydedildi.

ODAK Çenesiz, sektörün 5 yıllık vizyonunu şöyle açıklıyor: "Türk seramik sektörünün üst segmente yönelik katma değeri yüksek ve teknolojik farklılığı olan ürünlerle küresel pazarlarda fark yaratmasını ve bunun için de yenilikçi ve güncel teknolojilerle uluslararası standartlarda kaliteli üretimin sağlanmasını hedefliyoruz. Gitmediğimiz yeni ülkelere erişmek, yeni pazarlar yaratmak istiyoruz."

Hedeflerinize HSBC Premier deneyimiyle ulaşın.

HSBC'nin global bilgi birikimi ve yerel deneyimiyle sunduğu HSBC Portföy Çoklu Varlık Fonları, birden çok varlık sınıfına yatırım yaparak, risk tercihinize uygun alternatifleri tek bir fonda toplar. Siz hedeflerinize ilerlerken bir uzmanın yanınızda olduğunu her zaman bilirsiniz.

- Çoklu Varlık Ölçülü Değişken Fon (Birinci Değişken)
- Çoklu Varlık Denge Değişken Fon (İkinci Değişken)
- Çoklu Varlık Dinamik Değişken Fon (Üçüncü Değişken)
- Global BYF Fon Sepeti Fonu

Size özel Premier Müşteri Temsilcinize bir telefonla ulaşabilirsiniz.

Tıklayın premier.hsbc.com.tr
Arayın 0850 211 0 112

HSBCTurkiye @HSBC_TR HSBCTürkiye

HSBC Premier

Birlikte büyüyoruz

HSBC Bank AŞ tarafından yayımlanmıştır. HSBC Bank AŞ tarafından yatırım danışmanlığı ve portföy yönetim hizmeti verilmemektedir. HSBC Premier müşterisi olmak için bankamızda en az 100.000 TL veya muadili para cinsinden bakiyenizin bulunması yeterlidir. Çoklu Varlık Fonlarının yönetimi HSBC Portföy Yönetimi AŞ tarafından gerçekleştirilmekte olup aynı zamanda da HSBC Portföy Yönetimi AŞ ilgili fonların kurucusudur. HSBC Bank AŞ ile HSBC Portföy Yönetimi AŞ arasında Aktif Dağıtım Anlaşması bulunmaktadır. HSBC Bank AŞ, HSBC Portföy Yönetimi AŞ'nin kurucusu olduğu fonların dağıtım faaliyetini bu kapsamda gerçekleştirmektedir. Fonların portföylerinin geçmiş dönemlere ilişkin getirileri, gelecek dönemlerin göstergesi olamaz. Fonların izahname, sirküler ve iç tüzüklerine www.hsbcportfoy.com.tr ve HSBC Bank AŞ şubelerinden ulaşabilirsiniz. Yatırımcılar fona yatırım yapmadan önce fonun izahnamesinde ve iç tüzüğünde açıklanan hususları göz önünde bulundurmalıdır. Fonlara ait izahnameler, Sermaye Piyasası Kurulu tarafınca onaylanmıştır ve Ticaret Sicili'ne tescil edilmiştir. İzahname metinleri www.kap.gov.tr internet adresinde de yayımlanmıştır. Mersis No: 2587864588194500

vodafone

CEO CLUB'A NASIL KATILABİLİRSİNİZ?

TEMEL KRİTERLER

CEO Club'a aşağıdaki şirket ve kurumların başkan ile CEO'ları katılabilir

- ✓ En büyük 500 şirket (Capital500 ve İSO 500)
- ✓ Türkiye'de kurulu bankalar
- ✓ En büyük 20 sigorta şirketi (Prim miktarlarına göre)
- ✓ Faktoring şirketleri (Faktoring Derneği üyeleri)
- ✓ Leasing şirketleri
- ✓ Bireysel emeklilik şirketleri
- ✓ İlk 10 aracı kurum / İlk 10 portföy yönetim şirketi (İşlem hacmine göre)
- ✓ İlk 10 reklam ajansı ve ilk 10 medya satın alma şirketi

KATILIM:
Giriş katkı: 3.000 TL Yıllık katkı: 1.300 TL

CEO CLUB'DAN AYRILMA

- ✓ 1 yıl boyunca 3 ve daha fazla etkinliğe katılmayanlar üyelikten çıkmış kabul edilir.
- ✓ 1 yıl boyunca anket ve araştırmalara yanıt vermeyenlerin üyeliği sona erer.
- ✓ Emekliye ayrılıp aktif iş hayatlarını bırakanların üyeliği 1 yıl sonra sona erer.
- ✓ Görevinden ayrılan CEO'ların üyeliği, yeni işine kadar devam eder.
- ✓ Görevinden ayrılıp kendi işini kuran ya da danışmanlığa geçenlerden, 500'e giremeyen CEO'ların üyeliği 1 yıl içinde sona erer.

ETKİNLİKLER

- ✓ CEO CLUB etkinlikleri, üyelere açık ve ücretsizdir.
- ✓ CEO Club, üyeleriyle kahvaltı ve öğle yemeklerinde, özel konuşmacılı toplantılarda buluşur.
- ✓ İş konuşmalarının yapıldığı toplantılar dışında CEO Golf Weekend ve CEO Müzik Buluşması gibi etkinlikler de gerçekleştirir.
- ✓ Bu etkinlikler, ana sponsor ve etkinlik sponsorlarının desteğiyle düzenlenir.

ANKET / ARAŞTIRMALAR

✓ CEO Club üyelerinin katılımıyla her yıl düzenli anketler gerçekleştirilir. Bu anketlerde amaç, Türkiye'nin en güçlü şirketlerini yönetenlerin gündemini, hedeflerini ve sorunlarını ortaya koymaktır. Aynı zamanda "içerik paylaşımı" ve "kıyaslama yapma" şansı sağlamaktır. Bu amaçla şu çalışmalar yapılır:

1. CEO PROFİL CEO'ların geleceğe bakışlarını ortaya koyan CEO Profil anketi. Capital'de yayınlanır.

2. CEO EKONOMİ AJANDA Ekonomiye bakış, yatırım ve planlama gibi konuları sorgular. Ekonomist'te yayınlanır.

3. CEO YAŞAM ARAŞTIRMASI Capital'de yayınlanır ve iş dışı hayatı sorgular.

4. CEO MARKA ANKETİ CEO Life dergisinde yayınlanır ve tercih edilen markaları ortaya koyar.

YENİ PROJELER Ekonomi ve iş dünyasının gündemine, üyelerden gelen taleplere göre yeni anketler eklenebilir.

CEO CLUB BAŞKANI

Başkanlığı, kuruluşundan bu yana **AKIN ÖNGÖR** yürütmektedir.

BAŞVURU

Kriterleri uyan CEO, genel müdür ve başkanlar, başvurularını **rates@capital.com.tr** adresine yapabilir.

SİNPAŞ

“YENİ KEŞFİM QUEEN BOMONTİ”

İstanbul’u Kalbinde Yaşayın

Zeljko Obradovic

9 Kez Euroleague Şampiyonu olan ve Euroleague kupasını
ilk kez Türkiye’ye getiren basketbol koçu

“QUEEN BOMONTİ İSTANBUL’UN KRALİÇESİ”

İstanbul’un kültür, sanat eğlence ve entelektüel yaşamına yön veren Taksim, Nişantaşı ve Boğaz semtlerinin yanı başındaki konumuyla Queen Bomonti, şehrin ruhunu taşıyan çok özel bir proje. Sizi, premium standartların sunulduğu Queen Bomonti örnek dairelerini görmeye davet ediyoruz.

Süper Ödeme Planlarıyla

4.950 TL
TAKSİTLE

SİNPAŞ
QUEEN
CENTRAL PARK
BOMONTİ

Euroleague Basketball Resmi Sponsoru

444 1974 - queenbomonti.com

vodafone

CEOClub'ın en son üye profili

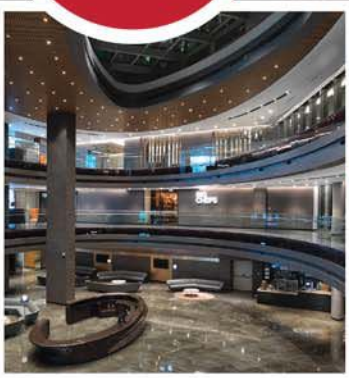
(CEOClub'a, Capital500'e girebilecek şirketler, banka, leasing, faktoring ve ilk 10 aracı kurumun CEO, başkan ve sahipleri katılabiliyor. Başvuru için rates@capital.com.tr)

Yönetici	Şirketi
Abdullah Kaya	Bluecap
Abdullah Kiğılı	Kiğılı
Aclan Açar	Doğuş Otomotiv
Adalet İnanç	Etsun
Adil Tekin	Sanko Enerji
Adnan Bali	İş Bankası
Adnan Öztürk	Arcelormittal
Agah Uğur	Borusan Holding
Ahmet Akbalık	Özak Grubu
Ahmet Ceyhan Hanaoğlu	HDI Sigorta
Ahmet Çoşar	*
Ahmet Danışman	*
Ahmet Dördüncü	Akkök Holding
Ahmet Erciyas	Erciyas Boru
Ahmet Erdem	Shell Türkiye
Ahmet Kibar	Kibar Holding
Ahmet Kocabıyık	Borusan Holding
Ahmet Musul	Ekol Lojistik
Ahmet Pandır	*
Ahmet Peçen	Dinamo
Ahmet Sezer	Inteltek
Ahmet Sönmez	Setur
Ahmet Şefik Öngün	Gantek
Ahmet Tekten	*
Ahmet Toksöz	Sanovel
Ahmet Ünlü	MCD Pharma
Ahmet Yiğitbaşı	Yaşar Grubu
Ahmet Zorlu	Zorlu Grubu
Akın Öngör	Başkan
Alexander Sinigibskiy	Tez Tour
Ali Bilaloğlu	Doğuş Otomotiv
Ali Calışkan	Kordsa
Ali Ercan Bütün	Troy Kıymetli Maden
Ali Fuat Taşkesenlioğlu	*
Ali Güven	Value Partners
Ali Haydar Bozkurt	Toyota Türkiye
Ali Kibar	Kibar Holding
Ali Murat Dinç	Burganbank Türkiye
Ali Özdoğan	Özdoğan Grup
Ali Pandır	*
Ali Sözen	Ak Gıda
Ali Ülker	Ülker
Alize Dinçkök	Akkök Holding
Alp Günvaran	Prometeon
Alp Keler	Akbank
Alper Avdel	Vaillant Group Türkiye
Alpaslan Karakan	Doğuş Çay
Alpaslan Korkmaz	Kayı
Altuğ Aksoy	Anadolu Grubu
Altunç Kumova	Destek Faktoring
Anar Mammadov	Petkim
Arda Oktay	Dora İletişim
Arzu Aslan Kesimer	Tat
Arzu Ünal	Y&R
Arzuhan Doğan Yalçındağ	Doğan Holding
Aslan Uzun	Enerya
Ata Köseoğlu	Sabancı Holding
Atalay Gümrah	Eczacıbaşı
Atalay Şahinoğlu	*
Atasay Kamer	Atasay Kuyumculuk
Atilla Kıral	Orade Avrupa BY
Atilla Köksal	Unlu Co
Atilla Kurama	*
Atilla Özkul	Deichmann
Avni Kiğılı	Hayat Kimya
Aydın Ersöz	Innova
Aydın Güneş	THY Opet
Ayhan Yavrucu	Alarko
Aykan Sözücetin	Penguen Gıda
Aykut Demiray	Akbank
Aylin Somersan Coqui	Allianz Türkiye
Ayşegül Gülgör	Garanti Filo
Aytaç Biter	Toshiba Türkiye
Aziz Torun	Torunlar
Babür Çelebi	Esas Holding
Bahadır Gören	Ssangyong Türkiye
Bahadır Pekkan	Comdata Türkiye
Banu Başar	Bank of America
Baran Demir	Polat Holding
Barbaros Çıtmacı	Fleet Corp
Barış Karakullukçu	Turkcell
Barış Kemal Tezmen	Yargıcı
Baturalp Pamukçu	Türk Nippon Sigorta
Bedri Eşsiz	Şeker Factoring
Begümhan Doğan Faralyalı	Doğan Holding
Belkıs Alpergun	*
Berk Çağdaş	Renault Türkiye
Berna Ülman	Visa
Berra Doğaner	Turkish Yatırım
Berrin Önder	Logos Portföy
Bilal Aslan	Akfel Holding
Bilgehan Anlaş	JTI
Birol Vural	Mondi Group
Bora Koçak	Çelik Motor
Bozkurt Çöteli	Yapı Kredi Faktoring
Buğra Kavuncu	BASF Türkiye
Buğra Koyuncu	Logo
Buğra Sükan	Dentaş
Burak Aydın	Silver Spring Türkiye
Burak Cem	Novo Nordisk Sağlık Ürünleri
Burak Kızılhan	AE Arma-Elektropanç
Burak Özbay	Mobimark
Burak Özer	Xerox
Burçin Ressamoğlu	Sodexo
Burhan Karaçam	BKPartnership
Burhan Karahan	Onduline
Bülend Özaydınlı	*
Bülent Altınel	ING Menkul
Bülent Başaran	Boyner Büyük Mağazacılık
Bülent Demircioğlu	Borusan Mannesmann
Bülent Denkdemir	ES Yatırım
Bülent Gürcan	Teknosa
Bülent Özayaz	Verifone
Bülent Sevinç	*
Bülent Taşar	Siemens Leasing
Bülent Yar	Mindshare
Cafer Fındıkoğlu	*
Cahit Çetin	Tariş
Cahit Durmaz	*
Cahit Paksoy	*
Can Ersöz	Aydın Örme
Can Piyale	*
Can Ü. Kantül	*
Can Ünalan	Ünlü Co
Canan Ediboğlu	ING Bank
Canan Özsoy	General Electric Türkiye
Canan Sanalan	McCann
Candan Karabağlı	Ram Gayrimenkul
Cansen Başaran Symes	Allianz Yaşam ve Emek.
Cavit Akşehirlioğlu	Aksis
Cem Başar	Doğan Burda
Cem Boyner	Boyner
Cem Cihan	Marbaş
Cem Eriç	D&R
Cem Hakko	Vakko
Cem Kurt	Tamek
Cem Önce	*
Cem Pasinli	*
Cem Topçuoğlu	TBWA
Cemal Ererdi	Ethica Sigorta
Cemal Kişmir	BNP Paribas Cardif
Cemal Onaran	Garanti
Cemal Özen	Onur Market
Cemalettin Sarar	Sarar
Cengiz Taş	Aksa
Cenk Alper	Sabancı Holding
Cenk Bayrakdar	Revo
Cenk Cimen	Koç Holding
Cenk Erten	Şeker Leasing
Cenk Eynehan	PASHA Bank
Cenk Kıvılcım	Cisco Türkiye
Cenk Serdar	Saudi Telecom
Cenk Tabakoğlu	Unico Sigorta
Cenk Ulukartal	İntegral Menkul Değerler
Cevdet Alemdar	Brisa
Ceyda Çarmıklı Kılıçaslan	Nurol GYO
Charlotte Lamprecht	Casper
Cihan Kamer	Atasay Kuyumculuk
Claus Lassen	DHL Türkiye
Colman Deegan	Vodafone Türkiye
Coşkun Yılmaz	Kayı İnşaat
Cüneyt Ağca	OPET
Cüneyt Akpınar	Burgan Leasing
Cüneyt Ali Turgut	Mega Metal
Cüneyt Genç	CG Business
Cüneyt Yavuz	Mavi Jeans
Çağatay Aynur	Turkcell Global Bilgi
Çağatay Baydar	TEB Factoring
Çağatay Kalkanca	İBB
Çağlar Göğüş	Hürriyet
Çetin Nuhoğlu	Tırsan
Çetin Yalçın	TNT Türkiye
Çevik Perker	*
Damla Birol	Türk Tuborg
Danis Navaro	Monier
Davut Doğan	Doğtaş Kelebek
Defne Tozan	IBM Türkiye
Demet Çetindoğan	Demsa
Demet Mutlu	Trendyol
Demirhan Şener	Multinet
Derya Gürerk	*
Devrim Karaaslan	İstinye Üniversitesi
Didem Gordon	*
Dilek Başarır	*
Dinçer Alpman	Turkland Bank
Ebru Dorman	MV Holding
Edip İlkbahar	Hillside
Egemen Demirtaş	Elda Dağıtım
Egemen Kaya	Alnus Yatırım
Ekrem Akyiğit	Collezione
Ela Çubukçu	Brightstar
Elif Çapcı	Beymen
Elif Çoban	Şölen
Elif Kağıtçabaşı Pıdık	Avery Dennison
Emin Birsel	Yıldız Holding
Emin Fadıllıoğlu	GSK Türkiye
Emin Hitay	Hitay Holding
Emin Sazak	Yüksel Holding
Emine Kamışlı	Esas Holding
Emre Buğday	Chubb
Emre Hantaloğlu	Lenovo Türkiye
Emre Kurttepeli	Mynet
Emre Narin	Narin Grubu
Emre Sarar	Sarar Grubu
Emre Zorlu	Zorlu Holding
Emrullah Akçakaya	Dedeman
Ender Çolak	Baymak
Engin Aykol	Nurol Makina ve Sanayi A.Ş
Engin Tunçay	DFD Logistics
Ercüment Ünal	Kardemir
Erdal Aksoy	Aksoy Holding
Erdal Çelik	Lotus Enerji
Erdal Karamercan	Eczacıbaşı
Erdem Cenesiz	Ece Grubu
Erdem Koçak	Henkel
Erden Timur	NEF İnşaat
Erdinç Varlıbaş	Varyap
Eren Günhan Ulusoy	Ulusoy Un
Ergun Hepvar	Olmuksan
Ergun Özen	Garanti Bankası
Erhan Adalı	*
Erhan Baş	Bilim İlaç
Erhan Bostan	A101
Erhan Kamışlı	Esas Holding
Erhan Özçelik	*
Erhan Topaç	Gedik Yatırım
Erkan Kafadar	Borçelik
Erkan Pehlivan	*
Erman Akgün	Hitachi Türkiye
Erman Atasoy	Abdi İbrahim
Erol Bilecik	Index/TÜSİAD
Erol Mizrahi	Polisan
Erol Tabanca	Polimeks
Ersin Kenan Kayalar	Kayalar Kimya
Ersin Serbes	Doğtaş Kelebek
Esin Güral	Gürallar
Eşref Biryıldız	Borusan Otomotiv
Eşref Hamamcıoğlu	Up Danışmanlık
Evrim Aras	Aras Kargo
Faik Açakalın	*
Faik Ulutaş	Mensa
Faik Ünaldı	Polinas
Faruk Çelik	EYG
Faruk Eczacıbaşı	Eczacıbaşı
Faruk Ekinci	Ekinci Holding
Faruk Güler	ESBAŞ
Fatih Karaca	Karaca
Fatih Korhan	Graniser
Fatih Torun	Yapı Kredi Leasing
Fatma Durmaz Yıldırlik	Durmazlar Makine
Felix Faber	Shell&Turcas
Ferit Şahenk	Doğuş Grubu
Ferruh Tunç	Tunç Havalandırma
Fettah Tamince	Rixos
Filiz Akdede	HP Türkiye
Fırat Kuruca	Avivasa
Fuat Adoran	Ceva Logistics
Fuat Erbil	Garanti Bankası
Fuat Tosyalı	Tosyalı Grup
Galip Eğretli	Eğretli Gıda Tekstil
Galip Yorgancıoğlu	MEY İçki
Galya Molinas	Coca Cola
Gamze Çuhadaroğlu	Danone Hayat Su
Garip Sahillioğlu	Mars Lojistik
Gavin Hudson	Anadolu Efes
Gökalp Çak	Netlog
Gökay Yavuz	MNG Faktoring
Gökhan Akça	Zer Media
Gökhan Alpman	Deloitte
Gökhan Bilgiç	BAT Türkiye
Gökhan Bozkurt	Nuh Çimento
Gökhan Ergene	Brown Forman
Gökhan Erün	Yapı Kredi Bankası
Gökhan Gürcan	Acıbadem Sigorta
Gökhan Mendi	TEB
Gökhan Öğüt	*
Gökhan Özdöl	Sealed Air
Gökhan Özer	Global Yatırım
Göksel Aybek	Akkord
Göksel Paker	Mutlu Akü
Göksin Durusoy	Akiş Gayrimenkul
Göktekin Dinçerler	Türkven
Görgün Özdemir	Otokoç Otomotiv
Güldem Berkman	Amgen Türkiye
Gülden Yılmaz	Koton
Güler Sabancı	Sabancı Holding
Gülsevin Yılmaz	Yapı Kredi Yatırım
Gülsüm Azeri	VIP Turkey Holding
Gültekin Aksüyek	Limak Çimento
Güngör Kaymak	HP Enterprise
Gür Çağdaş	*
Gürcan Karakaş	Bosch
Gürhan Kalelioğlu	Oracle Türkiye
Gürhan Pasinli	
Gürsel Kubilay	GDS Euroasia
Haa Beğendik	Beğendik Grubu
Hakan Akbaş	Albright Stonebridge
Hakan Ateş	Denizbank
Hakan Avdan	Invest AZ
Hakan Bayman	Bridgestone Europe
Hakan Behlil	*
Hakan Binbaşgil	Akbank
Hakan Bulgurlu	Arçelik
Hakan Gerdan	Schott Türkiye
Hakan Göral	Tekfen
Hakan Keleş	Sertrans
Hakan Kırımlı	Hedef Alliance
Hakan Koçak	Koçak İlaç
Hakan Saner	Bekaart
Hakan Tiftik	Borusan Otomotiv
Hakan Urhan	DW Türkiye
Hakan Yaşar	*
Haluk Dinçer	Sabancı Holding
Haluk Karabatak	Philips Türkiye
Haluk Yalçın	PWC Türkiye
Haluk Yıldız	Kastamonu Entegre
Hamdi Akın	Akfen
Hamdullah Ceylan	Gedik Yatırım
Hamdullah Eren	Modern Karton
Hamit Aydoğan	*
Hanzade Doğan Boyner	Doğan Holding
Harm Goossens	Unilever
Hasan Alemdar	Henkel Türkiye
Hasan Arat	Capital Partners
Hasan Gümüş	Yayla Agro Gıda
Hasan Önder	Daikin Türkiye
Hasan Süel	Vodafone Türkiye
Hasan Vatan	Vatan
Hasan Yalınkaya	Goldaş
Hasip Gencer	Doruk Gıda
Hayati Kaya	Kale Oto
Haydar Yenigün	Ford Otosan
Hayrettin Çaya	Sarkuysan
Hazım Ellialtı	Şölen
Hilal Süerdem	Kiğılı
Hilmi Uytun	Hafele
Houmer Balazadeh	Yudum Gıda
Hulki Kara	Garanti Faktoring
Hulki Yakın	Milli Reasürans
Hulusi Acar	*
Hulusi Derici	Marka
Humphry Hatton	Deloitte Türkiye
Hurşit Zorlu	Anadolu Grubu
Hürkan Donat	YPS
Hüseyin Aydın	Ziraat Bankası
Hüseyin Bozkurt	Medicana
Hüseyin Çeliker	Inovnano
Hüseyin Durmaz	Durmazlar Makine
Hüseyin Gürer	Keskinoğlu
Hüseyin İmece	Tekstilbank
Hüseyin Özdilek	Özdilek
Hüseyin Yıldırım	Temsa
Hüseyin Yücel	Bahçeşehir Koleji
Hüsnü Akhan	Doğuş Grubu
İbrahim Aybar	*
İbrahim Dölen	Borusan Lojistik
İbrahim Erdemoğlu	Merinos
İbrahim Hattat	Hattat Grubu
İbrahim Kamburoğlu	Çelebi Holding
İbrahim Minareci	*
İbrahim Tuza	Pakpen
İdil Yiğitbaşı	Yaşar Holding
İhsan Ateş	DeFacto
İhsan Gülay	Gülaylar
İhsan Karagöz	Mondelez International
İhsan Necipoğlu	Dow Türkiye
İlhami Koç	Anadolu Sigorta
İlhan Çekok	Çekok AŞ
İlker Ayca	THY
İlker Baydar	Vip İndirim
İnanç Dedebaş	Publicis One
İpek Ilıcak Kayaalp	Rönesans Grup
İsfendiyar Zülfikari	Turkuaz Petrol
İsmail Çoban	Şölen
İzzet Garih	Alarko
Jaklin Güner	Vakko
Jan Nahum	Hexagon
Jeki Mizrahi	Korozo
Joachim Hensch	Hugo Boss Türkiye
Kaan Gür	Abank
Kaan Kavaloğlu	Limak Hotels
Kaan Özkan	Elif Global
Kağan Dağtekin	Borusan Otomotiv Premium

DÜNYANIN İLK
LEED PLATINUM
SERTİFİKALI
TAM TEŞEKKÜLLÜ
HASTANESİ

U.S. GREEN BUILDING COUNCIL
PLATINUM
USGBC

AÇILDI



Geleceği günümüze taşıyan bir dünya hastanesi...

Geleceğin sağlık anlayışını, teknoloji ve hasta konforuyla buluşturan, dünyanın ilk Leed Platinum sertifikalı tam teşekküllü sağlık kompleksi Memorial Bahçelievler Hastanesi hizmetinizde.

MEMORIAL
BAHÇELİEVLER

"Çünkü Sağlığınız Değerli"

444 7 888 | **memorial.com.tr**

vodafone

Yönetici	Şirketi
Kağan Yaşa	BNP Paribas
Kahraman Günaydın	Deniz Leasing
Kamil Başaran	Norm Holding
Kamil Eser	Anadolu Otomobil Grubu
Kamil Güdü	Orade EMEA
Kamuran Uçar	Unilever
Kamuran Yazganoğlu	BP Gaz
Karim Raydan	JTI Türkiye
Kasım Akdeniz	Kredi Kayıt Bürosu
Kemal Erdoğan	Sönmez Holding
Kemal Görgünel	SIO Automotive
Kemal Kaya	Blackstone
Kerem Çakır	Borçelik
Kıvanç Memişoğlu	Integral Menkul Değerler
Kıvanç Zaimler	Enerjisa
Koray Yetik	*
Korhan Korel	Yorsan
Korhan Kurdoğlu	Ata Grubu
Kürşat Demircioğlu	Yaysat
Lale Saral Develioğlu	Pladis Global
Levent Çakıroğlu	Koç Holding
Levent Çelebioğlu	Akbank
Levent Erden	Next Academy
Levent Şişmanoğlu	*
Levent Üluçeçen	Quick Sigorta
Lütfi Aygüler	Balcon Dış Ticaret
Mahmut Arslan	Arbel
Mahmut Erdemoğlu	Quick Sigorta
Mallik Rao	Vodafone
Marco Votta	Türk Traktör
Mehmet Aktaş	Yaşar Holding
Mehmet Ali Akarca	Koç Sistem
Mehmet Ali Aydınlar	Acıbadem
Mehmet Ali Berkman	Akkök Holding
Mehmet Ali Yalkındağ	Doğan Grubu
Mehmet Arif Özozan	Gama Holding
Mehmet Attila	*
Mehmet Başer	McKinsey
Mehmet Betil	Borçelik
Mehmet Bostan	Turkcell
Mehmet Buldurgan	MBCO
Mehmet Büyükekşi	TİM Başkanı
Mehmet Ersoy	ETS
Mehmet Göçmen	Sabancı Holding
Mehmet Haakamiloğlu	Sabancı Holding
Mehmet N. Erten	Burganbank Türkiye
Mehmet Nalbantoğlu	*
Mehmet Özdemir	YouFirstSports
Mehmet Özkaya	Gürteks
Mehmet Pekarun	CHR
Mehmet Sancak	Sancak Group
Mehmet Semih Söylemez	AGT
Mehmet Sezer	Xerox
Mehmet Sezgin	Sezgin Payment
Mehmet Sindel	Bilyoner
Mehmet Songör	Makro Market
Mehmet Sönmez	Danışman
Mehmet Şakir Can	Enerji Petrol
Mehmet T. Nane	Pegasus
Mehmet Tombalak	Netaş
Mehmet Tütüncü	Yıldız Holding
Mehmet Y. Yılmaz	Doğan Burda
Mehmet Yolcu	Yıldız Holding
Mehmet Ziylan	Ziylan Grubu
Meltem Kurtsan	Kurtsan
Meltem Bakiler Şahin	Vodafone
Meral Eredenk	Sabancı Holding
Meral Zaim	İnci Holding
Merih Ceyhan	Polinas
Mert Büyükyazgan	3M
Mert Erdoğmuş	Ak Yatırım
Mert Yazıcıoğlu	Yapı Kredi Bankası
Merve Tezel	Visa Türkiye
Mesut Işıl	Işıl Tekstil
Mesut Koyuncu	Modern Ambalaj
Mesut Sağın	Pames Group
Mete Buyurgan	Ülker Bisküvi
Mete Ekin	Bridgestone
Mete Güney	Mastercard
Mete Uğurlu	İş Yatırım
Metin Ar	Boyner Group
Metin Canoğulları	EY Türkiye
Metin Işıl	Işıl Tekstil
Metin Ölken	Pupa Bilişim
Mine Ayhan	Generali Sigorta
Muhammed Fatih Erdem	Erdem Holding
Muharrem Geylan	Gilan
Muharrem Yılmaz	Sütaş
Murat Alsan	KPMG Türkiye
Murat Atay	Garanti Mortage
Murat Aysan	DD Konut Finansman
Murat Erkan	Superonline
Murat Gigin	Tekfen Holding
Murat İlbak	İlbak Holding
Murat Kolbaşı	Arzum
Murat Kösereisoğlu	Securitas
Murat Mutlu	*

Yönetici	Şirketi
Murat Okalın	Starpet
Murat Özyeğin	Fiba Holding
Murat Şahsuvaroğlu	Şahsuvaroğlu Oto
Murat Tarakçıoğlu	Cargill Türkiye
Murat Tarman	Tarman Group
Murat Vargı	KVK Grubu
Murat Yıldız	*
Murat Yılmaz	Hitachi Europe
Musa Aykaç	Açık Grubu
Mustafa Alaca	Autoliv
Mustafa Batuhan Besler	George Fischer Hasan Plas.
Mustafa Bayraktar	Bayraktar Holding
Mustafa Boydak	Boydak
Mustafa Çamlıca	*
Mustafa Karakuş	*
Mustafa Özcan	Petlas
Mustafa Seçkin	Unilever
Mustafa Şefik Tüzün	Votorantim Çimento
Mustafa Taviloğlu	Mudo
Mustafa Yılmaz	*
Muzaffer Akpınar	Dost Enerji
Müge Öner	Türkiye Finans Katılım
Müjdat Altay	Netaş
Müjdat Uslu	Genpower
Mükremin Eraslan	Diniz Johnson Controls
Mükremin Sarıer	Dsmart
Mürsel Özçelik	Penta
Naci Başerdem	Doğuş Grubu
Naci Faydasıçok	Has Çelik
Nafi Güral	NG Grubu
Nahit Kiler	Kiler
Namık Aksel	HSBC Portföy
Necdet Kileci	Kileci Tekstil
Nedim Eşgin	Nedes
Nevra Özhatay	Çimsa
Nevzat Aydın	Yemeksepeti
Nezih Barut	Abdi İbrahim İlaç
Nihat Kartal	Sofra Grup
Nihat Kırmızı	Doğa Sigorta
Nihat Özdemir	Limak Holding
Nilgün Keleş	Sertrans
Niyazi Önen	Dardanel
Norbert Klein	BSH Ev Aletleri
Nur Sakarya	STS Elektronik
Nurgün Eyüboğlu	Yapı Kredi Bankası
Nuri Düzgören	Yünsa
Nuri Özkaya	Eti
Nuri Öztaşkın	Yataş
Nusret Kayhan Apaydın	*
Nüzhet Atabek	FİDEAS
Oğuz Özel	Orange
Oğuz Uçanlar	McDonalds Türkiye
Okay Nasır	Arena
Oktay Mersin	Sadık Grup
Okay Sunucu	Yörsan Gıda
Onat Angı	Aves Enerji Yağ ve Gıda Sanayi
Onur Takmak	RHEA
Onur Topaç	Gedik Yatırım
Orhan Akbulut	*
Orhan Korkusuz	İhlas Pazarlama
Orhan Turan	ODE Yaltım
Orkun Gül	Avon Türkiye
Osman Arar	Orka
Osman Arslan	Halk Bankası
Osman Çelik	Hazine Müsteşarlığı
Osman Zeki Özger	Anadolu Leasing
Oya Coşkunöz	Coşkunöz Holding
Öget Kantarcı	Ebay Türkiye
Ömer Aras	Finansbank
Ömer M. Baktır	*
Ömer Bozer	Koç Holding YKÜ
Ömer Durak	Durak Tekstil
Ömer Enes Berse	Astay Yatırım
Ömer Eryılmaz	Yatırım Finansman
Ömer Mert	Fibabank
Ömer Taviloğlu	Mudo
Ömer Yenidoğan	TEB
Ömer Yüngül	Zorlu Holding
Önder Halisdemir	Kanyon Capital
Önder Matlı	Matlı Yem
Önder Öztarhan	Vepa Group
Önder Sönmez	Nokia Türkiye
Önder Türkmen	Türkmen Grubu-ACT Tekstil
Özcan Tahincioğlu	Tahincioğlu
Özcan Türkakın	*
Özer Ertekin	*
Özgen Özkan	Franke Türkiye
Özgür Akayoğlu	Destek Faktoring
Özgür Altuntaş	Nurolbank
Özgür Günaydın	Borusan Makine
Özgür Güneri	Finans Invest
Özgür İncekara	İncekara Holding
Özgür Maraş	Çelik Motor
Özgür Soy	Kumport
Özgür Tohumcu	Ericsson Türkiye
Özgür Tort	Migros

Yönetici	Şirketi
Özgür Umut Eroğlu	*
Paul Doany	Türk Telekom
Pelin Eriştiren İncesu	AstraZeneca
Pelin Lokmanhekim	Alease
Pembe Candaner	*
Philipp D. Haas	Deva Holding
Pınar Abay	ING Bank
Piraye Antika	Enkuba Teknoloji
Polat Gülman	Gülman İnşaat
Raif Dinçkök	Akkök Holding
Recep Akkaya	*
Recep Atakan	Anadolubank
Recep Duray	SBN Sigorta
Refik Dal	Fors Medya
Rengin Ekmekçioğlu	Kaucuk Otel Resorts
Rıza Işık	Işıklar
Rıza Kadılar	Natixis Pramex
Rıza Kutlusoy	İş Yatırım
Sabri Özcan	Petlas
Sabri Ünlütürk	Sun Holding
Sabri Yiğit	Digicom
Sadettin Saran	Saran Holding
Safa Bayar Yavuz	Asaş Alüminyum
Saffet Karpat	Sütaş
Sahap Sarıer	Akçansa
Sait Koca	Bey Pilic
Salih Albayrak	ALB Foreks
Sami Nacaroğlu	Okar Otomotiv
Sami Özdağ	Saray Holding
Sani Şener	TAV
Sarper Özten	*
Savaş Divanlıoğlu	Saxo Capital
Seba Gacemer	Sinpaş GYO
Sebahattin Yaman	Telpa
Sedat Müderrisoğlu	PMI
Sedat Özgür	Kale Kilit Grubu
Sedat Yalınkaya	Goldaş
Sedef Orman	Derimod
Selahattin Hakman	Garanti Koza
Selçuk Tümay	Pernord Ricard
Selen Kocabaş	Simit Sarayı
Selen Zorlu Melik	Zorlu Enerji
Selim Bergsen	Bergsen Marine
Selim Kervana	HSBC Türkiye
Selim Şiper	Petrol Ofisi
Selim Yazıcı	TEB Portföy
Selman Bilal	Bilsar
Semih Ergür	IC Holding
Serdar Akyürek	Akyürek Grubu
Serdar Bölükbaşı	Anadolu Grubu
Serdar Sayar	*
Serdar Seyhanlı	Erikli & Nestlé Waters
Serdar Sümer	Aktifbank
Serdar Urçar	İndeks
Serhat Anar	Emta
Serhat Çetin	Güneş Sigorta
Serkan Barış	AstraZeneca
Serpil Timuray	Vodafone Türkiye Başkanı
Serra Akçaoğlu	Citibank Türkiye
Sertaç Özinal	Repandtile
Sertaç Ünal	Özdilek Grubu
Servet Taze	Şekerbank
Servet Topaloğlu	Nord Holding
Sevan Şahingöz	Netcell
Sevgür Arslanpay	Sarkuysan
Seymur Tarı	Turkven
Sezai Kaya	Alexion Partners
Sezai Tanrıverdi	Anadolu Grubu
Sinan Ak	Zorlu Enerji
Sinan Kılıçoğlu	T Systems
Sinan Öncel	Terteks
Sinan Özkök	Nissan Türkiye
Sinan Şahinbaş	Finansbank
Soner Canko	BKM
Soner Cesur	Arvato Türkiye
Soner Çaşur	Interpay
Steven Young	Bosch Türkiye
Suat Atalay	Metegroup-Karsan
Suzan Sabancı Dinçer	Akbank
Süha Güçsav	Akfen
Süha Taşpolatoğlu	Abdi İbrahim
Süleyman Orakçaoğlu	Orka
Süreyya Ciliv	SySTEM
Şaban Erdikler	Erdikler
Şahap Sarıer	Akçansa
Şahin Eroğlu	Colins
Şahin Nursaçan	Boytaş
Şekip Akyürek	Akyürek
Şelale Zaim	İnci Holding
Şenol Şankaya	Yeşim Tekstil
Şükrü Çin	Besler
Şükrü Demirayak	Dempaş
Şükrü Erdem	Leoni
Şükrü Ergun	Jotun Boya
Şükrü Kutlu	Türk Telekom
Tahsin Yılmaz	Oger Telecom
Tamer Özmen	Microsoft

Yönetici	Şirketi
Tamer Saka	Kibar Holding
Tamer Yürükoğlu	*
Taner Ayhan	Anadolubank
Taner Işık	Atradius
Tankut Karahan	Doğan TV
Tankut Turnaoğlu	PG Türkiye
Tansu Yeğen	Samsung Türkiye
Tayfun Bayazıt	Marsh Türkiye
Tayfun İşeri	Çolakoğlu AŞ
Tayfun Küçükoğlu	Betek Boya
Tayfun Öktem	*
Taylan Türkölmez	Allianz Yaşam ve Emeklilik
Temel Güzeloğlu	Finansbank
Temel Kotil	TAİ
Tevfik Bilgin	Nuh Çimento
Tevfik Eraslan	İş Portföy
Tibet Eğrioğlu	Adecco
Tolga Koyuncu	HSBC Yatırım
Tolga Ulutaş	Akbank
Tufan Ünal	Batıçim
Tuğrul Ağırbaş	Anadolu Efes
Tuğrul Arıkan	Anadolu Isuzu
Tuğrul Fadıllıoğlu	*
Tuğrul Tekbulut	Logo
Tuna Armağan	Erkunt
Tuna Yılmaz	Destek Menkul
Tuncay Karahan	AHL Forex
Tuncay Özilhan	Anadolu Grubu
Tuncer Akgün	DYDO Dirinco
Turan Erdoğan	Vestel
Turgay Aytekin	Superlit Boru Sanayi
Turgay Durak	Koç Holding
Turgay Sarlı	Tyhssen Krupp
Tülay Ağaoğlu	Panatel
Ufku Akaltan	UPS Türkiye
Ufuk Öztürk	Öztürk Grup
Uğur Doğan	*
Uğur Gülen	Aksigorta
Uğur Özden	Akyürek
Uğur Sakarya	Borusan Oto
Ümit Boyner	Boyner Holding
Ümit Karaarslan	Suzuki Türkiye
Ümit Kiler	Kiler
Ümit Leblebici	TEB
Ümit Zaim	Derimod
Ümran Beba	Pepsico
Ünal Gökmen	Garanti Leasing
Ünal Koçaman	CMS Group
Üstün Özbey	*
Vahap Küçük	Tema Tekstil
Vahit Altun	Finansal Kurumlar Birliği
Varol Civil	TEB
Vedat Aşa	Astaş
Vedat Yakupoğlu	Yakupoğlu Tekstil
Vehbi Varlık	İnoksan
Veysel Memiş	Tat Bakliyat
Vural Ak	Intercity
Vuslat Doğan Sabancı	Hürriyet
Wael Raies	Türkiye Finans Katılım
Yağız Eyüboğlu	Koç Holding
Yağmur Şatana	Doğan Holding
Yahya Uzdiyen	Suzuki Türkiye
Yalım Eriştiren	Intel Türkiye
Yasemin Bedir	Mastercard Türkiye
Yaşar Arslan	Aksa Doğalgaz
Yavuz Bacaa	Lettra Teknoloji
Yavuz Erkut	*
Yenal Gökyıldırım	Media Saturn
Yılmaz Argüden	ARGE
Yılmaz Yıldız	Zurich Sigorta
Yılmaz Yılmaz	Koton
Yiğit Çağlayan	Mastercard Türkiye
Yiğit Gürçay	*
Yiğit Özkan	*
Yiğit Sezgin	Bilgili Holding
Yiğit Sardan	Saatchi
Yunus Nacar	Kiler
Yusuf Cemil Satoğlu	Tarsim
Yusuf Gökmen	Doğa Group
Yusuf Öztürk	Öztürk Holding
Yusuf Yeşilırmak	SBN Sigorta
Yusuf Ziya Gündüz	Multinet
Yüksel Yıldırım	Yıldırım Holding
Zafer Atabey	Borusan Mannesmann
Zafer Kurşun	İstinye Park
Zafer Kurtul	Abank
Zafer Yıldırım	İstinye Park
Zeki Sarıbekir	Sarten
Zeki Sözen	Sözen Group
Zeki Şafak Ozan	Kale Endüstri Holding
Zeki Şen	Garanti Yatırım
Zeynep Bodur Okyay	Kalebodur
Zeynep Fidan Soysal	ASF Otomotiv
Zeynep Erkunt Armağan	Erkunt
Ziya Akkurt	Nurol Bank
Ziya Erdem	Ericsson Türkiye
Ziya Yılmaz	DAP Yapı

GANT

THE 7
34 RC 9770
Borusan Otomotiv
İnce zevkler, yüksek standartlar.

BAYERISCHE MOTOREN WERKE

ENFLASYONUN GELECEĞİ

Enflasyon 2018'e düşüşle girdi ve yüzde 11,9'dan yüzde 10,3'e indi. Ancak bu düşüş baz etkisi kaynaklıydı ve beklenen bir gelişmeydi. Enflasyonun bundan sonraki yönü ise pek belli değil. Enflasyonun yılın kalan döneminde biraz daha aşağı inmesi ihtimali olduğu gibi yüzde 10-11 arasında yatay bir seyir izlemesi olasılığı da var. Üstelik döviz kurlarında yeni bir sıçrama ihtimali, dünya emtia fiyatlarındaki yükseliş ve tarımdaki kuraklık gibi enflasyon için risk oluşturan bazı faktörler de mevcut. Bu risklerin gerçekleşmesi halinde enflasyon yeniden yükselişe geçebilir. Yıl sonu hedefi yüzde 5 iken Merkez Bankası'nın tahmini bile çok daha yüksek ve yüzde 7,9 düzeyinde. Ekonomik kamuoyundaki beklentiler daha da yükseklerde ve yüzde 9,5 dolayında geziyor. Üstelik ekonomik kamuoyu enflasyonun uzun vadede bile hedefe yakınsayacağına inanmıyor. Oysa uzun vadede yüksek enflasyon yatırımları azaltarak büyümeye engel oluyor. Bu nedenle bir an önce enflasyonu aşağı çekmek şart görünüyor.

ORHAN KARACA • okaraca@ekonomist.com.tr

KONJONKTÜR

EÇEN YILIN SON AYINDA CİDDİ BİR DÜŞÜŞ GÖSTEREN enflasyon 2018 yılına da büyük bir düşüşle girdi. Kasım ayında yüzde 13'ü bulan yıllık tüketici fiyatları endeksi (TÜFE) enflasyonu, 1,1 puanlık düşüşle aralık ayında yüzde 11,9'a inmişti. Yıllık tüketici enflasyonu ocak ayında da 1,6 puanlık düşüş gösterdi ve yüzde 10,3'e kadar geriledi. Ancak enflasyonda gerek aralık ayındaki gerekse ocak ayında yaşanan düşüş beklenen bir gelişmeydi. Hatırlarsanız biz de bu sayfalarda bu yöndeki beklentilerimizi sizlerle paylaşmıştık. Enflasyonun bundan sonraki yönü ise o kadar belirgin değil. Enflasyonun yılın kalan döneminde biraz daha aşağı inmesi ihtimali olduğu gibi, yüzde 10-11 arasında yatay bir seyir izlemesi olasılığı da var. Üstelik enflasyon için risk oluşturan bazı faktörler de mevcut. Bu risklerin gerçekleşmesi halinde enflasyonun yeniden yükselişe geçmesi de söz konusu olabilir.

MERKEZ NE DİYOR?

İsterseniz enflasyonun geleceği konusunda önce Merkez Bankası'nın ne dediğine bakalım. Merkez Bankası, 2018'in ilk Enflasyon Raporu'nu ocak ayı sonlarında, dergimizin şubat ayı sayısı baskıdayken yayınladı. Bu raporda enflasyon tahminlerinde ciddi bir yukarı yönlü revizyon yapıldı. Merkez Bankası, daha önce yüzde 7 olan 2018 yıl sonu enflasyon tahminini yüzde 7,9'a (yüzde 6,5-9,3 aralığının orta noktası) çıkardı. Daha önce yüzde 6 olan 2019 yıl sonu enflasyon tahmini de yüzde 6,5'e (yüzde 4,7-8,3 aralığının orta noktası) yükseltti. Öte yandan Merkez Bankası'nın her Enflasyon Raporu'nda yer alan enflasyonun orta vadede yüzde 5 düzeyinde istikrar kazanacağı öngörüsü bu raporda da korundu. Böylece de 2020 yıl sonu enflasyon tahmini yüzde 5 olarak ortaya çıkmış oldu.

Merkez Bankası, enflasyon tahmininde yaptığı bu yükselişin en önemli gerekçesinin TL cinsinden ithalat fiyatlarına ilişkin varsayımını yukarı yönlü güncellemesi olduğunu

Enflasyonda beklentiler hedefin çok üzerinde

(Yıllık tüketici enflasyonu beklentisi, %)

2018	Cari yıl	12 ay sonrası	24 ay sonrası	5 yıl sonrası	10 yıl sonrası
Ocak	9,5	9,2	8,2	6,7	6,1
Şubat	9,5	9,3	8,3	6,7	6,2

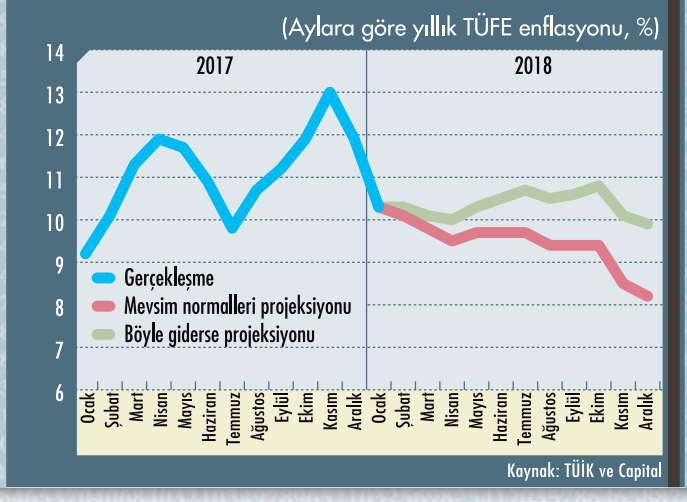
Kaynak: TCMB, Beklenti Anketi, Şubat 2018

TCMB'nin eski ve yeni enflasyon tahminleri

(%)		2018	2019	2020
Hedefler		5,0	5,0	5,0
Yapıldıkları dönemlere göre tahminler				
2016	Ocak	5,0	-	-
	Nisan	5,0	-	-
	Temmuz	5,0	-	-
	Ekim	5,0	-	-
2017	Ocak	6,0	5,0	-
	Nisan	6,4	5,0	-
	Temmuz	6,4	5,0	-
	Ekim	7,0	6,0	-
2018	Ocak	7,9	6,5	5,0

Kaynak: TCMB

Enflasyonun yılın kalan dönemindeki olası seyri



Kaynak: TÜİK ve Capital

söylüyor. Bu varsayımdaki güncelleme ise döviz kurlarındaki yükselişten ve dünya emtia fiyatlarındaki artıştan kaynaklanıyor. 2018 enflasyon tahminindeki 0,9 puanlık artışın 0,7 puanı buradan geliyor.

TESLİM BAYRAĞI!

Enflasyonda yıl sonu hedefi yüzde 5 iken Merkez Bankası'nın daha yılın ilk ayında 2,9 puan daha yüksek bir tahminde bulunması, teslim bayrağının çok erkenden çekildiği anlamına geliyor. Elbette buna karşılık olarak Merkez Bankası'nın bu yılki enflasyon için artık yapacak pek bir şeyi olmadığı, bu nedenle de "gerçekçi" bir enflasyon tahmini yaptığı söylenebilir. Çünkü iktisatçılar para politikasındaki değişikliklerin enflasyonu etkilemesinin genelde 9-12 ay gibi bir süre aldığını kabul ediyor. Ancak bu epey yüksek "gerçekçi" enflasyon tahminine bir parasal sıkılaştırmanın eşlik etmemesi, Merkez Bankası'nın enflasyonu oluruna bıraktığını düşündürüyor. Çünkü bir parasal sıkılaştırma olmadan enflasyonun orta vadede yüzde 5'lik hedefe yakınsaması pek mümkün görünmüyor. Nitekim Merkez Bankası önceki iki yılda da daha en başından yüksek enflasyon tahminleri yapmış ama para politikasında sıkılaştırmaya gitmemişti. Bu nedenle o zaman öngörülenin aksine enflasyonda hala yüzde 5'lik hedefe bir yakınsama yok. Hatta tam tersine enflasyon bir süredir çift haneye oturmuş bulunuyor.

NORMAL PROJEKSİYON

Merkez Bankası'nın tahminlerine göz attıktan sonra bizim enflasyonun geleceğini nasıl gördüğümüze gelelim. Biz enflasyonun gidişatını öngörebilmek için öncelikle "mevsim normalleri"ne (son 10 yılın ortalaması) dayalı bir projeksiyon yapıyoruz. Yani aylık enflasyon oranları hep mevsim normalleri dolayında çıkarsa yıllık enflasyonun nasıl seyredeceğine ilişkin hesaplar yapıyoruz. Daha sonra da enflasyona ilişkin başlıca risk göstergelerindeki duruma bakarak gerçekleşmenin bu mevsim normallerine dayalı rotanın üzerinde mi yoksa altında

Ekonominin nabzı nasıl atıyor?

Göstergeler	Son açıklama	Önceki dönem	Önceki yılın aynı dönemi	Değerlendirme
GSYH'DE YILLIK DEĞİŞİM (2017, üçüncü çeyrek, %)	11,1	5,4	-0,8	Üçüncü çeyrekte baz etkisinin de katkısıyla çift haneli büyüyen ekonomi son çeyrekte biraz vites küçültmüş olabilir.
GSYH'DE ÇEYREKLİK DEĞİŞİM (2017, üçüncü çeyrek, MD, %)	1,2	2,2	-2,6	
SANAYİ ÜRETİMİNDE YILLIK DEĞİŞİM (Aralık 2017, %)	6,5	7,0	1,3	Sanayi üretimi dördüncü çeyrekte yıllık bazda yüzde 7,5 artış gösterdi. Bu oran üçüncü çeyrekte yüzde 13,9 olmuştu. Son çeyrekte gaz kesse de sanayi üretimindeki artış yine de epey yüksek gerçekleşti.
SANAYİ ÜRETİMİNDE AYLIK DEĞİŞİM (Aralık 2017, MD, %)	0,9	0,2	-0,2	
İMALAT SANAYİ KAPASİTE KULLANIM ORANI (Ocak 2018, %)	78,2	79,0	77,0	
REEL PERAKENDE SATIŞLARDA YILLIK DEĞİŞİM (Aralık 2017, %)	5,3	4,1	-3,0	Son çeyrekte yüzde 4 arttı. Bu, yedi çeyrektir görülen en yüksek artış oldu.
YILLIK TÜFE ENFLASYONU (Ocak 2018, %)	10,35	11,92	9,22	Aralık ayından sonra ocak ayında da baz etkisi sayesinde hızlı bir düşüş yaşandı. Ancak yılın kalan döneminde böyle hızlı bir düşüş olmayacak.
YILLIK Yİ-ÜFE ENFLASYONU (Ocak 2018, %)	12,14	15,47	13,69	
12 AY SONRASININ ENFLASYON BEKLENTİSİ (Ocak 2018, %)	9,26	9,24	8,21	Enflasyondaki baz etkisi kaynaklı düşüş beklentileri kıpırdatamadı.
ORTALAMA DOLAR KURUNDAKİ DEĞİŞİM (Ocak 2018, %)	-2,0	-0,8	7,0	Döviz piyasası Merkez Bankası'nın aralık ayındaki faiz artırımından bu yana genelde sakin seyrediyor.
ORTALAMA EURO KURUNDAKİ DEĞİŞİM (Ocak 2018, %)	0,8	0,1	7,7	
TÜFE BAZLI REEL EFEKTİF DÖVİZ KURU (Ocak 2018, 2003=100)	85,5	84,9	87,6	Aralık ayından sonra ocak ayında da bir miktar yükseldi.
İŞSİZLİK ORANI (Kasım 2017, MD, %)	10,1	10,3	11,8	Son dört aydaki hızlı düşüşle tek haneye yaklaştı.
YENİ KURULAN ŞİRKET SAYISI (Ocak 2018)	9.631	5.998	6.275	2017'de 20 yıllık rekoru kırdıktan sonra 2018'e de çok hızlı giriş yaptı.
TÜKETİCİ GÜVEN ENDEKSİ (Şubat 2018)	72,3	72,3	65,7	Şubat ayında yerinde saydı.
İHRACAT (Ocak 2018, milyon $)	12.464	13.881	11.250	İhracattaki artışın ocak ayında da sürmesi sevindirici ama ithalatta yine çok daha yüksek ve endişe verici bir artış var.
İTHALAT (Ocak 2018, milyon $)	21.518	23.452	15.592	
CARİ İŞLEMLER DENGESİ (Aralık 2017, milyon $)	-7.700	-4.375	-4.368	2017'yi 47,1 milyar dolarlık açıkla kapattı. 2016'ya göre yüzde 42,1 arttı.
M2 PARA ARZI (Ocak 2018, milyar TL)	1.618	1.625	1.434	Para arzı 2018'e düşüşle girerken mevduat ve kredi hacminde yükseliş yaşandı. Kredi hacmi 2 trilyon TL'nin üzerine çıktı. Kredilerin mevduatlara oranı ise hala yüksek ve yüzde 120,6 düzeyinde.
MEVDUAT HACMİ (Ocak 2018, milyar TL)	1.670	1.651	1.457	
KREDİ HACMİ (Ocak 2018, milyar TL)	2.014	1.996	1.725	
TCMB ORTALAMA FONLAMA MALİYETİ (Ocak 2018, %)	12,8	12,5	8,9	Fiili para politikası faizi yüzde 12,8 dolayında seyrediyor.
HAZİNE İHALELERİNDEKİ YILLIK BİLEŞİK FAİZ (Ocak 2018, %)	12,8	13,0	11,3	Hazine, TCMB ortalama fonlama maliyetine yakın faizle borçlanıyor.
BÜTÇE DENGESİ (Ocak 2018, milyon TL)	1.673	-20.890	11.431	Bütçe ocak ayında fazla verdi ama bu fazla geçen yılın çok altında kalıyor.
MERKEZİ YÖNETİM BORÇ STOKU (Ocak 2018, milyon TL)	892.551	876.485	800.513	2018'e de büyük bir artışla giriş yaptı.

MD: Mevsimsel Düzeltilmiş

DAMAT

2018 SPRING-SUMMER

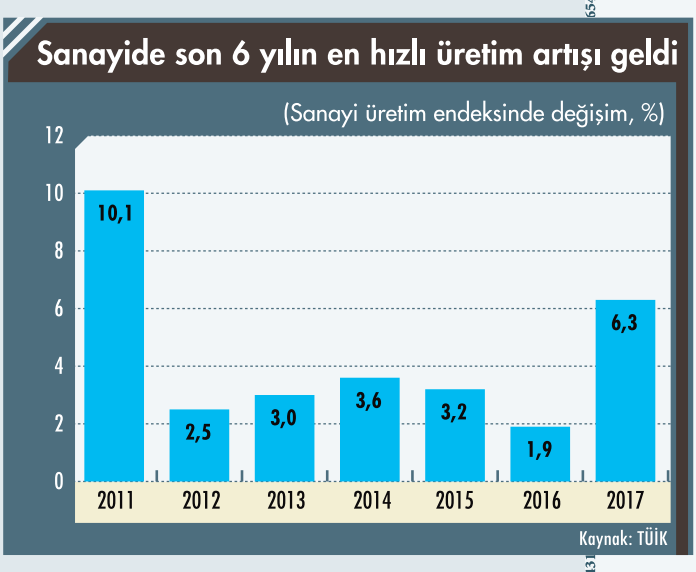
www.damattween.com

mı olabileceğini kestirmeye çalışıyoruz.

2018 yılının kalan dönemi için yaptığımız bu hesapların sonucunu Konjonktür'ün ikinci sayfasındaki grafikte görebilirsiniz. Bu hesaplar bize enflasyonun önümüzdeki dönemde son iki aydaki kadar hızlı düşmesinin pek mümkün olmadığını gösteriyor. Enflasyonun birkaç ay içinde tek haneye inmesi ihtimali var ama ondan sonra yılın son iki ayına kadar yüzde 9-10 arasında seyredecek gibi görünüyor. Yılın son iki ayında ise tekrar düşüşe geçerek 2018 yılını yüzde 8 dolayında kapatması mümkün görünüyor.

ÜÇ BÜYÜK RİSK

Şimdi de yılın kalan döneminde aylık enflasyon oranlarının mevsim normallerinin altında mı yoksa üstünde mi çıkabileceğini kestirebilmek için enflasyonu etkileyen temel faktörlere bakalım. Maalesef bu temel faktörlerdeki durum pek iç açıcı değil. Bizim gördüğümüz kadarıyla bu yıl enflasyonu tehdit eden üç büyük risk unsuru bulunuyor. Bunlardan birincisini son yıllarda enflasyonu hep olumsuz etkileyen döviz kuru artışlarının bu yıl da tekrarlanması olasılığının güçlü olması oluşturuyor. Çünkü ABD'nin merkez bankası olan Federal Reserve (FED) para politikasını sıkmayı sürdürüyor ve bu da tüm gelişmekte olan ülkeler gibi Türkiye'ye olan sermaye akışını da olumsuz etkiliyor. Ayrıca Türkiye'nin siyasi istikrar sorununu bir türlü aşamaması da döviz piyasalarını diken üstünde tutmayı sürdürüyor. Enflasyon açısından ikinci büyük riski, geçen yıl küresel ekonominin hareketlenmesiyle birlikte dünya



SANAYİ ÜRETİMİ 2017'DE ŞAHLANDI

Türkiye İstatistik Kurumu'nun (TÜİK) geçen ay aralık ayına ilişkin sanayi üretimi verilerini de yayınlamasıyla, sanayide 2017 yılının bilançosu ortaya çıkmış oldu. Bu bilanço son altı yılın en yüksek üretim artışına işaret ediyor. TÜİK'in verilerine göre, sanayi üretimi geçen yıl yüzde 6,3 artış gösterdi. Sanayide bu kadar yüksek bir üretim artışını 2011'den beri görmemiştik. 2011'de yüzde 10,1'i bulan sanayi üretimindeki artış sonraki beş yılda ise yüzde 4'ü bile görememişti. Üstelik 2016 yılında sanayi ütetimindeki artış yüzde 1,9'a kadar inmişti.

Peki, sanayinin beş yıl aradan sonra 2017 yılında yeniden şaha kalkmasını hangi faktörler sağladı? Bu sorunun yanıtını üç başlık altında toplamak mümkün. Sanayinin 2017'de yeniden şaha kalkmasının bir nedenini "baz etkisi" oluşturuyor. Ekonomide işlerin son derece kötü gittiği 2016'da üretimin normal seviyesinin çok altına düşmesinden sonra 2017'de normale dönüşün bile nispeten yüksek bir üretim artışı getireceği belliydi. Hükümetin 2016 yılında resesyonun kıyısına kadar gelen ekonomiyi yeniden canlandırmak için aldığı destek tedbirleri de buna eklenince sanayi üretimindeki artış baz etkisinin sağladığının biraz daha ötesine geçti. Bunların üzerine küresel ekonomideki toparlanmayla birlikte Türkiye'nin ihracatının yeniden yükselişe geçmesinin de eklenmesi ise sanayi üretimini iyice coşturdu.

Esasında sanayi 2017 yılına da vasatın çok altında bir performansla başlamıştı. Önceki yılın aynı dönemine göre üretim artışı ilk çeyrekte sadece yüzde 1,9 ve ikinci çeyrekte ise yüzde 2,3 olmuştu. Ancak baz etkisinin zirveye çıktığı üçüncü çeyrekte sanayi üretimi tam anlamıyla şahlandı. Bu dönemde sanayi üretimi önceki yılın aynı dönemine göre yüzde 13,9 artış gösterdi. Bu, 2011'in ilk çeyreğinden beri yani tam 25 çeyrek aradan sonra görülen ilk çift haneli üretim artışı oldu. Baz etkisinin zayıflamasıyla gaz kesse de sanayi üretimi son çeyrekte de normalin üzerinde ve yüzde 7,5 artış göstermeyi başardı. Böylece yılın ikinci yarısındaki performansıyla 2017'de son altı yılın en yüksek üretim artışına ulaşmış oldu.

TÜİK'in 2016 yılı sonunda yayınlamaya başladığı 2009 baz yıllı yeni milli gelir serisinde biraz zayıflamış olsa da sanayi üretimindeki değişim ile ekonomideki büyüme arasında kayda değer bir paralellik var. Nitekim üçüncü çeyrekte sanayi üretimindeki artış yüzde 13,9'u bulunca, ilk çeyrekte yüzde 5,3 ve ikinci çeyrekte yüzde 5,4 olan ekonominin genelindeki büyüme de hızlanmış ve yüzde 11,1'e çıkmıştı. Sanayi üretimindeki gaz kesme son çeyrekte ekonomideki büyümenin de gaz kestiğini düşündürüyor. Ancak buna rağmen ekonominin genelindeki büyüme 2017'de yüzde 7 dolayında çıkacak ve 2013 yılından bu yana görülen en yüksek seviyesine ulaşacak gibi görünüyor. 2017'nin son çeyrek dönemine ve yılın tamamına ilişkin milli gelir verileri 29 Mart'ta açıklanacak.

Peki, sanayi bu yıl da geçen yılki performansını tutturabilir mi? Küresel ekonomideki toparlanmanın sürmesi bu açıdan umut veriyor ama geçen yıl sanayi üretimine destek olan baz etkisinin bu yıl tersine çalışacak olması bu konuda biraz sorun yaratacak. Bu nedenle bu yıl sanayi açısından en kritik faktörü hükümetin ekonomiyi desteklemek için yeni tedbirler alıp almayacağı oluşturuyor. Bu konuda iş dünyasından istekler ve hükümetten de niyet beyanları var ama geçen yılki desteklerin bütçe açığını patlatması probleme yol açıyor. Bütçe açığındaki patlama borçlanmayı ve dolayısıyla da faizleri yükselttiği için bu yıl hükümet ekonomiyi desteklemekte daha çekingen davranabilir. Bu da sanayi açısından pek iyi bir haber değil.

Türkiye'nin yerli **kripto** parası

Güvenilir, yeni nesil
yatırım aracı

NeXpara

444 5 373

www.nexpara.com

emtia fiyatlarında başlayan yükseliş oluşturuyor. Geçen yılın ortalarında 50 dolar civarında olan ham petrolün varil fiyatı biz bu yazıyı yazarken 60 doların üzerindeydi. Petrol fiyatlarındaki artış ulaştırma maliyetlerini yükselterek enflasyonu olumsuz etkiliyor. Enflasyon açısından üçüncü büyük riski de bu yıl tarımsal üretim açısından hava koşullarının pek iyi gitmemesi oluşturuyor. Tarımdaki kuraklığın da gıda ve bitkisel emtia fiyatlarını yükselterek enflasyonu azdırması olasılığı bulunuyor.

ALTERNATİF SENARYO

Bu üç büyük riskin ne ölçüde hayata geçeceğini ve enflasyonu ne kadar olumsuz etkileyeceğini tam olarak bilmek elbette mümkün değil. Ancak bunlar yılın kalan döneminde aylık enflasyon oranlarının mevsim normallerini aşma ihtimali bulunduğu konusunda yeterince fikir veriyor. Bu nedenle de enflasyonun geleceğine bakarken bazı alternatif senaryoları da dikkate almak şart görünüyor.

Bu nedenle Konjonktür'ün ikinci sayfasındaki grafikte bir alternatif senaryoya da yer verdik. Bu alternatif senaryo yılın kalan döneminde aylık enflasyon oranlarının mevsim normallerinden son 12 aydaki kadar sapmasını içeriyor. Son 12 ayda aylık enflasyon oranları mevsim normallerinin üzerindeydi. Bu yıl da durum böyle olursa yıllık enflasyon yılın kalan dönemini yüzde 10-11 arasında geçirecek ve 2018'i yüzde 10 dolayında kapatacak.

Elbette bu yıl işlerin geçen yılkinden de kötü gitmesi ve enflasyonun 2018'i çok daha yukarıda bir yerlerde kapatması ihtimali de var.

BEKLENTİLER NE YÖNDE?

Enflasyonun geleceği konusunda böyle düşünen sadece biz değiliz. Ekonomik kamuoyundaki beklentiler de pek iyi değil. Merkez Bankası'nın her ay finansal ve reel sektördeki karar alıcı ve uzman kişiler arasında düzenlediği Beklenti Anketi'ndeki enflasyon beklentileri Merkez Bankası'nın

İŞSİZLİKTE BÜYÜK DÜŞÜŞ

Türkiye İstatistik Kurumu'nun (TÜİK) mevsimsel düzeltilmiş verilerine göre, işsizlik oranı geçen yılın son çeyreğinde yüzde 10,1 olarak gerçekleşti. Bu oran önceki çeyrek döneme göre 0,6 puanlık düşüşe karşılık geliyor. Mevsimsel düzeltilmiş işsizlik oranı 2017'nin üçüncü çeyrek döneminde yüzde 10,7 düzeyindeydi.

Mevsimsel düzeltilmiş işsizlik oranı geçen yılın dört çeyrek döneminde de düşüş gösterdi. Üstelik de bu düşüşün giderek hızlandığı dikkati çekiyor. 2016'da ekonominin resesyonun kıyısına kadar gelmesiyle hızla yükselip son çeyrekte yüzde 11,8'i bulan mevsimsel düzeltilmiş işsizlik oranı 2017'de ise neredeyse aynı hızla düştü. Bu oran ilk çeyrekte 0,2 puanlık düşüşle yüzde 11,6'ya, ikinci çeyrekte 0,4 puanlık düşüşle yüzde 11,2'ye, üçüncü çeyrekte 0,5 puanlık düşüşle yüzde 10,7'ye ve dördüncü çeyrekte de 0,6 puanlık düşüşle yüzde 10,1'e geriledi. Böylece de 2016 yılında çıkışa geçmeden önceki düzeyine yaklaşmış oldu. 2016'daki yükseliş öncesinde mevsimsel düzeltilmiş işsizlik oranı yüzde 10'du.

İşsizlikte 2017'de gördüğümüz bu düşüş ekonomideki büyümeyle uyumlu gibi görünüyor. 2016 yılında yüzde 3,2'ye kadar inen ekonomideki büyümenin 2017'de yüzde 7 dolayında çıkması bekleniyor. Ekonomi hızlı büyüyünce yaratılan istihdam da artıyor ve dolayısıyla işsizlik düşüyor. Geçen yıl ekonomideki büyümenin özellikle yılın ikinci yarısında hızlanmış olması da işsizlikteki düşüşün yılın ikinci yarısında hızlanmasıyla örtüşüyor.

Ancak burada ortalamaya vurduğumuz zaman 2017 yılında işsizlik oranında bir düşüş görmeyeceğimizi de belirtelim. 2016 yılında işsizlik oranı ortalama olarak yüzde 10,9'du. 2017 yılındaki işsizlik oranı da ortalama olarak buna yakın ve yüzde 11 dolayında çıkacak gibi görünüyor. 2017'nin tamamına ilişkin işgücü piyasası verileri 23 Mart'ta açıklanacak.

İşsizlik geçen yıl çok hızlı düştü ama bu yıl aynı hızla düşmesi zor görünüyor. Çünkü ekonominin bu yıl geçen yılki kadar hızlı büyümesi mümkün değil gibi. Hükümet 2018'de yüzde 5,5 büyüme hedeflese de ekonomik kamuoyundaki tahminler genelde yüzde 4-5 arasında büyümeye işaret ediyor. Türkiye şartlarında bu düzeyde bir büyümenin ise istihdamda artış sağlaması zor. Bizim hesaplarımız Türkiye'de işsizliğin sabit kalması için bile yüzde 5,5-6 arasında büyümenin gerekli olduğunu gösteriyor. Bu nedenle bu yıl işsizlikte yatay bir seyir ve hatta tekrar yükseliş bile görebiliriz.

Motor yağını yolculukta tanırsın.

Maxima, yıllardır Türkiye'nin tüm yollarında.
Güç, güven ve performans Maxima ile yanında.

Petrol Ofisi

maxima
MOTOR YAĞLARI

MOTOR DOSTU
MOTOR YAĞI

CARİ AÇIKTA 'ALTIN' PATLAMASI!

Türkiye'nin cari işlemler dengesi 2017 yılında 47,1 milyar dolar açık verdi. Oysa 2016 yılındaki cari açık 33,1 milyar dolardı. Buna göre cari açıkta 2017'de mutlak değer olarak 14 milyar dolar, oransal olarak da yüzde 42,1 artış yaşandı. Öte yandan 2017'de cari açığın gayri safi yurtiçi hasılaya (GSYH) oranının yüzde 5,5 dolayında çıkacağını tahmin ediyoruz. Bu oran 2016 yılında yüzde 3,8'di. Burada da 2017'de 1,7 puanlık artış çıkıyor. Yani neresinden bakarsanız bakın 2017'de cari açıkta ciddi bir artış yaşandığı görülüyor.

2017'de cari açıkta yaşanan bu sıçramanın bir bölümü ekonomideki hızlı büyümeden kaynaklanıyor. Türkiye'de ekonominin hızlı büyüdüğü dönemlerde cari açığın patlamasına alışığız. Buna da ekonomideki hızlı büyümenin ithalatı uyarması yol açıyor.

Ancak 2017'de cari açıkta yaşanan sıçramanın esas büyük nedeni ekonomideki hızlı büyüme değil altın dış ticareti gibi görünüyor. 2017'de 16,6 milyar dolarlık altın ithal ettik ve bu açıdan bir rekor kırdık. Altın ithalatında patlama yaşanırken altın ihracatı ise düştü. Bu nedenle de 2016'da 1,8 milyar dolar fazla veren altın dış ticareti 2017'de neredeyse 10 milyar dolarlık açık verdi. 2017'de cari açık 14 milyar dolar artarken altın hariç cari açıktaki artış sadece 2,2 milyar dolar oldu. Altın hariç cari açığın milli gelire oranındaki artış da genel cari açığın milli gelire oranındaki artıştan çok daha düşük ve 0,4 puan olarak hesaplanıyor.

Türkiye son yıllarda çok fazla altın ticareti yapan bir ülke haline geldi. Bu durum muhtemelen gerçek bir ticaretten ziyade altının başka ürünlerin dış ticaretinde ödeme aracı olarak kullanılmasından kaynaklanıyor. Fakat geçen yılki altın ithalatının bir bölümünün Merkez Bankası'nın alımlarından kaynaklandığını da biliyoruz.

Esas olarak altın dış ticaretinden de kaynaklanmış olsa cari açıktaki yükseliş ekonomi açısından sorun yaratıyor. Çünkü nereden kaynaklanırsa kaynaklansın bunun finanse edilmesi gerekiyor. Genelde de cari açık çok yükseldiğinde finansmanında sorunlar baş gösteriyor ve bunun sonucu da büyümede keskin bir düşüş oluyor. 1994'te ve 2001'de böyle olmuştu. 2010 ve 2011'de ise cari açık çok yükseldiğinde ekonomi yönetimi para ve maliye politikalarıyla ekonomiyi yavaşlatıp bir krizden kaçınmayı başarmıştı. Ancak geçen yıl yaşanan yükselişle cari açık yeniden 2010 yılındaki seviyesine yaklaştı. Öte yandan dünyada ise cari açığın finansmanının pek de kolay olmayacağı bir döneme doğru gidiyoruz. Bu nedenle cari açıktaki yükseliş endişe yaratıyor.

Cari işlemler dengesinin son 10 yıldaki seyri

	Cari işlemler dengesi (Milyon $)	Cari dengenin GSYH'ye oranı (%)	Altın hariç cari işlemler dengesi (Milyon $)	Altın hariç cari dengenin GSYH'ye oranı (%)
2008	-39.425	-5,1	-38.060	-4,9
2009	-11.358	-1,8	-14.365	-2,2
2010	-44.616	-5,8	-44.163	-5,7
2011	-74.402	-8,9	-69.624	-8,3
2012	-47.963	-5,5	-53.672	-6,1
2013	-63.642	-6,7	-51.863	-5,4
2014	-43.644	-4,7	-39.748	-4,3
2015	-32.109	-3,7	-36.064	-4,2
2016	-33.137	-3,8	-34.927	-4,0
2017	-47.100	-5,5*	-37.128	-4,4*

Kaynak: TÜİK, TCMB ve Capital (*): Capital'in tahmini

tahminlerinden daha yüksek düzeyde bulunuyor. Şubat ayında yapılan ankette cari yıla yani 2018 sonuna ilişkin enflasyon beklentilerinin ortalaması yüzde 9,5, 12 ay sonrasına ilişkin enflasyon beklentilerinin ortalaması yüzde 9,3 ve 24 ay sonrasına ilişkin enflasyon beklentilerinin ortalaması ise yüzde 8,3'tü. Bu da ekonomik kamuoyunun bu yıl enflasyonda çok fazla düşüş beklemediği gibi enflasyonun orta vadede yüzde 5'lik hedefe yakınsamasını da beklemediği anlamına geliyor.

Aslına bakarsanız, ekonomik kamuoyu uzun vadede bile enflasyonda yüzde 5'lik hedefin tutturulabileceğinden şüpheli. Merkez Bankası'nın geçen kasım ayından beri derlemeye başladığı uzun vadeli enflasyon beklentileri böyle gösteriyor. Şubat ayında yapılan Beklenti Anketi'ndeki beş yıl sonrasına ilişkin enflasyon beklentilerinin ortalaması yüzde 6,7 iken, 10 yıl sonrasına ilişkin enflasyon beklentilerinin ortalaması ise yüzde 6,2 olarak görülüyor.

NE YAPMALI?

Kısacası, şu anda enflasyonun geleceği pek parlak görünmüyor. Enflasyonun bu yılı da çift haneli düzeyde kapatması olasılığı yüksek gibi. Her şeyin yolunda gitmesi halinde bile bu yıl da yüzde 5'lik hedefe yaklaşamayacağımız ise neredeyse kesin. Enflasyonun orta ve uzun vadeli geleceğinde de yüzde 5'lik hedefe yakınsama olasılığı pek görünmüyor. Tam tersine enflasyonun daha da yukarılara tırmanma tehlikesi bulunuyor.

Anlaşılan o ki para politikasında ciddi bir sıkılaştırma olmadan biz bu enflasyon sorununu halledemeyeceğiz. Öte yandan enflasyon sorununu halletmemek gibi bir lüksümüz de yok. Enflasyonun yüksek seyretmesinin kısa vadede zararı yokmuş gibi görünebilir. Ancak uzun vadede bunun ekonomiye zarar verdiği konusunda iktisatçılar hemfikir. Bir ekonomide fiyat istikrarı ortadan kalktığında geleceği görmek zorlaşıyor ve bu yüzden de reel sektör yatırımları azalıyor. Bu da büyümeyi yavaşlatarak işimize ve aşımıza olumsuz yansıyor. Türkiye bunu 1970'li yılların başı ile 2000'li yılların başı arasındaki dönemde yoğun olarak yaşadı. Son birkaç yıldır da bunun örneklerini yeniden görmeye başladık. Bu nedenle iş işten geçmeden bu enflasyon sorununu yeniden ciddiye almakta fayda bulunuyor. C

DÜNYAYI OKU
GELECEĞİ YAZ
EĞİTİMDE ENDÜSTRİ 4.0
YAKLAŞIMI MEKTEBİM'DE
MEKTEBİMLİLER DÜNYAYI TAKİP EDİYOR;
KODLAMA, KÜRESEL FARKINDALIK,
FİNANSAL OKURYAZARLIK, ELEKTRONİK TASARIM
DERSLERİYLE GELECEĞİ BUGÜNDEN OKUYORLAR.
İKİ YABANCI DİL ÖĞRENEREK
KENDİ BAŞARI HİKÂYELERİNİ YAZIYORLAR.
444 30 95
mektebim.com
MEKTEBİM
Gelecek Benim

Nevzat

Bir ofisin ruhu olmalı

Gelişen dijital dünyayla birlikte ofislerin tasarımları birçok değişime uğradı. 1950'li yıllarda ofis içinde konuşmaları teşvik etmek ve daha mutlu bir iş gücü oluşturmak için masalar organik gruplar halinde düzenlenerek kullanıldı. 1980"lerde ise ofisler küpler içine taşındı. Mahremiyet sağlamaya yönelik yapılan bu düzenlemelerle çoğu çalışan kapalı alanlarda çalışmak zorunda bırakıldı. Bu küpler çalışanların verimliliğini olumsuz yönde etkiledi, motivasyon düştü ve istenilen ekip çalışmaları sağlanamadı.

2000'lerde ise ofisler rahat oturma alanları ve oyun alanlarıyla çok amaçlı mekanlara dönüştü. Bir ara home office trendi de denendi. Hem maddi hem de iş verimliliği anlamında şirketlere katkı sağlayacağı düşünülen bu trend hakkında da ciddi soru işaretleri var. Şimdi son trend ise ortak çalışma alanlarının bulunduğu, daha eğlenceli ve yenilikçi şirketler...

Çalışma ortamı, kuşkusuz çalışan verimliliğini en çok etkileyen değişkenler arasında. Kurum kültürünü yansıtan, çalışan odaklı tasarlanmış ofisler, bugün tüm markaların dikkate alması gereken bir parametreye dönüştü. Öte yandan günümüzde ofisler, marka özünün değerli bir uzantısı haline de gelmiş durumda. Bir markanın nasıl bir çalışma ortamına sahip olduğu, markanın tüketicileri ve paydaşları nezdindeki algısının önemli bir parçası. Bu nedenle günümüzde markalar, ofis yatırımlarını pazarlama yatırımının bir parçası olarak da değerlendiriyor.

ŞEFFAF VE AÇIK İLETİŞİM

Dünyada verimli çalışma ortamlarının karakteristiklerine baktığımızda birinci sırada "şeffaf ve açık iletişim"in geldiğini görüyoruz. Şeffaf ve açık iletişim, çalışanların söylediklerinin bir değeri olduğunu hissetmeleri anlamına geliyor. Bu da kuruma olan aidiyetlerini artırıyor.

Diğer bir verimli çalışma ortamı karakteristiği ise "çalışma ve hayat dengesi". Çalışanların iş dışındaki hayatlarını da olumlu yönde etkileyen bir iş tatmini çok önemli. Aynı şekilde sosyal hayatında mutlu olan çalışan, bu mutluluğunu çalışma ortamına da yansıtıyor.

Öte yandan belirtmek gerekir ki iş yeri ortamıyla kültürü birbirinden tamamen farklı, ancak birbirinin içine geçmiş iki kavram. Herkesin kapalı kapılar ardında veya kübiklerde çalıştığı bir iş yerinde takım çalışması ya da herkesin fikrini paylaştığı bir kurum kültürü de beklenemez.

"Eğitim ve gelişim odaklı" bir çalışma ortamı da çalışanların geliştiği ve günümüzde yaşanan hızlı değişime adapte olduğu bir dünyayı temsil ediyor. Bu tür bir çalışma ortamı hem bireysel hem de

kurumsal olarak gelişimi sağlamak isteyen bir iş yeri için olmazsa olmaz kriterlerden.

"Takım ruhu", tüm şirketlerin çalışanlarında yaratmak için uğraştığı bir kavram. Sosyal bir yaratık olan insanoğlu, çoğunlukla bir gruba ait olmak ister. Seth Godin'in Türkçeye "Takım Oyunu" olarak çevrilen "Tribes" (Kabileler) adlı kitabında da bu konuya önemle değinilmektedir. Hepimiz bir gruba ait olmak isteriz. Bu da takım ruhunun bir iş yerinde olumlu bir ortam oluşturmak için önemli bir kriter olduğunu gösteriyor.

YÜKSEK PUANLI İLK 5

Öte yandan iş hayatına yeni atılmış olan bir nesil var karşımızda ve hayata bakış açıları gibi iş yeri ortamına da bakış açıları önceki kuşaklardan oldukça farklı. Quantum Workplace'in Best Places to Work araştırmasında, iş hayatına yeni atılmış olan bu neslin önem verdiği olumlu çalışma ortamı kriterlerinden en yüksek puan alan ilk 5'i ise şu şekilde: "Yarışmacı, eğlenceli, dost canlısı, ödüllendirici, meşgul."

Günümüzde X, Y ve Z kuşakları artık birlikte çalışıyor. Bu nedenle oluşturulacak çalışma ortamının bu 3 kuşağa da hitap etmesi gerekiyor. Bugün kime sorsanız, Google'da ya da Facebook'ta çalışmak istediğini söyleyecektir. "Çalışmak İçin En İyi Şirketler" Araştırması'nda birinci sırada Google geliyor. Bunun nedeni elbette sadece çok eğlenceli bir ofisinin olması değil. Pek çok faktör Google'ı en çok çalışılmak istenen şirket yapıyor ki bunun ilk sırasında yukarıda da belirttiğimiz "şeffaf ve açık iletişim" geliyor.

Tabii Facebook'un ofisi de (aslında ofisten çok bir şehir de diyebiliriz) yenilikçi ofis kavramını bir adım öteye taşıyanların başında geliyor. Çalışanların yaşamak ve çalışmak için tüm ihtiyaçlarını karşılayabileceği öngörülen bir yerden bahsediyoruz. Tam anlamıyla bir habitat. Böyle bir çalışma ortamının elbette riskleri de var. "Çalışma ve hayat dengesi" çok önemli. Tüm yaşamını ofiste geçireceği ve tüm sosyal yaşamının aynı zamanda çalışma yaşamı da olması, çalışanın dış dünyayla etkileşimini de kısıtlayacaktır. Sanki Facebook sosyal bir deney yapıyor, ben de merakla takip ediyorum.

EV KONFORUNDA OFİS

Globaldeki büyük teknoloji firmalarına baktığımızda ses getiren ve dünyaya öncülük eden ofisler yarattıklarını görüyoruz. Bugün Türkiye'de de çalışma ortamı nedeniyle çalışılmak istenen şirketler mevcut. Yemeksepeti bu açıdan iyi örneklerden biri. Yemeksepeti'nin ilk planlı yerleşkesi Yemeksepeti Kampüs, 2011'de "1 saat daha fazla zaman geçirmek isteyeceğiniz ofis" fikriyle kuruldu. Ofiste yaratılan ortam pek çok şirkete de örnek olurken Yemeksepeti, Türkiye'nin çalışılmak istenen şirketlerinden biri haline geldi. Yaşanan büyümeyle birlikte oluşturulan yeni ofis Yemeksepeti Park'ta ise "home office" yerine ev konforunda ofis deneyimi yaratıldı. Yemeksepeti'nde yalnızca mesai tamamlamayı bekleyen değil, ofiste kalındığı süre boyunca orada olmaktan mutluluk duyan bir çalışan profili hedefleniyor. Bu yüzden Yemeksepeti Park Türkiye'nin en iyi ve en yenilikçi ofisi olarak tanımlanıyor.

Bu kapsamda Yemeksepeti Park; çalışanlarının verimliliği, kalıcılığı ve memnuniyetini artırmak adına esnek çalışma alanlarıyla en yeni trendlerin Türkiye'deki temsilcisi. Global şirketlerin uyguladığı birçok gelişmeyi kendi içinde değerlendirip kendisine en uygun hale getirip uyguluyor. Şeffaflığı, çalışan memnuniyetini ve dinamizmi temel alan, alt üst ilişkisi olmadan herkesin konforu düşünülerek kurum kültürünü ve değerlerini yansıtacak şekilde tasarlanan Yemeksepeti Park, yeni nesil çalışan profilinin isteklerini öncelik olarak benimseyerek sıradanlıktan uzak, esnek ve özgür ofisler yaratıldı.

Yukarıda bahsettiğim "şeffaf ve açık iletişim" ile "takım ruhu" bugün ofis yapılanmasında tüm dünyada önde gelen kriterlerden. Pek çok şirket ofislerini bu iki kriteri ön plana alarak planlıyor. Ortak alanlar bu kriterlerin özünü oluşturuyor. Yemeksepeti Park'ta yer alan 27 farklı ortak alan sayesinde çalışanlar, kapalı bir odaya tıkılarak bir masa başında saatlerce toplantı yapmak yerine, bu tarz ortak alanlarda bir araya geliyor. Hatta o sırada farklı bir konu için o ortak alanda bulunan bir çalışan da dahil olabiliyor. Böylece daha etkili ve daha iyi fikirler çıkıyor. Yine şeffaf ve açık iletişim kriteri kapsamında duvarlar yerine camla ayrılması, çalışanlar için psikolojik açıdan önemli bir özellik.

Yemeksepeti, start up ruhunu koruyarak dinamik kalan ve bu dinamizmi bünyesindeki genç çalışan profiliyle yansıtan bir şirket. Yeni ofisin tasarımı da bu mirasa uygun bir şekilde yapıldı ve bir ruh katmaya dikkat edildi.

Tüm bu yazıyı, başlık çok iyi özetliyor aslında: "Bir ofisin ruhu olmalı…"

NİLÜFER GÖZÜTOK ÜNAL
ngozutok@capital.com.tr

DİDEM AYDIN / ZORLU GAYRİMENKUL GENEL MÜDÜRÜ

"BU YIL YÜZDE 20 BÜYÜYECEĞİZ"

Zorlu Holding'in son yıllardaki en önemli sektörlerinden birisi gayrimenkul. Toplam 10,7 milyar dolarlık aktif büyüklüğü olan grupta gayrimenkulün payı yüzde 20. Zorlu Gayrimenkul Grubu'nun yarattığı aktif büyüklük ise 2,1 milyar dolar.

Bundan 12 yıl önce İstanbul'a, Türkiye'ye hatta dünyaya örnek olacak projeler üretmek amacıyla Zorlu Gayrimenkul'ün kurulduğunu belirten Zorlu Gayrimenkul Genel Müdürü Didem Aydın, "Zorlu Center ve Levent 199'la bu hayalimize hayat verdik" diyor.

Aydın toplam 2,5 milyar dolarlık yatırım değeri olan ve bu yıl 4 yaşında olan Zorlu Center'ın performansından çok memnun. Alışveriş merkezinin 4 yılda 50 milyon ziyaretçi ağırladığını ve 70'i aşkın da ödül aldığını söylüyor.

399 milyon dolarlık yatırımla hayata geçirilen Zorlu Performans Sanatları Merkezi de şirket için ayrı bir önem taşıyor. Sadece Türkiye için değil kısa sürede Orta Doğu, Rusya, Türk Cumhuriyetleri ve Avrupa ülkeleri için de vazgeçilmez bir merkez haline gelmeyi başaran Zorlu PSM, 4 sezonda 1 milyon 200 binin üzerinde izleyiciye ulaşmış bulunuyor.

2017'nin Zorlu Center için iyi geçtiğini ve yılı yüzde 31'lik büyüme ile 1,7 milyar TL ciroyla kapattıklarını ifade eden Aydın, sözlerine şöyle devam ediyor: "Bu yıl da yüzde 20 büyüyeceğimizi öngörüyoruz. Mağaza karması üzerinde çalışıyoruz. En büyük yeni iş birliklerimizden biri Inditex Grubu'yla yapıldı. Massimo Dutti geçtiğimiz yıl ekim ayında açılış yaptı. Zara ile de görüşmelerimiz sonuçlanmak üzere. Onlar da 2018 ortalarında Zorlu AVM'de olacak. Bunların haricinde Riceteria, Smashbox, Origins Türkiye'de ilk defa Zorlu Center'da açıldı."

Zorlu Gayrimenkul gelecekte de değerli araziler üzerinde nitelikli konut, ofis, iş merkezi, alışveriş merkezi, otel ve ticari depolar geliştirmeyi, geliştirdiği gayrimenkuller üzerinde yatırımlar yaparak satmayı, kiralamayı veya işletimini gerçekleştirmeyi planlıyor. Ancak yatırım yapmak için acele etmediklerini belirten Aydın, "Detaylı çalışmalar yaparak proje geliştirmek istediğimiz bölgenin ihtiyaçlarına uygun ve en kaliteli çözümleri sunmak için doğru zamanı bekliyoruz" diyor.

"DANIŞMANLIK VERECEĞİZ"

Didem Aydın, kariyerine Işıklar Holding'de başladı. Ardından Tesco Kipa bünyesinde farklı kademelerde yöneticilik yaptı. 2013'te çalışmaya başladığı JLL çatısı altında Zorlu Center'ın yanı sıra çok sayıda AVM'nin yönetiminde yer aldı. 2015'ten itibaren de Zorlu Gayrimenkul Genel Müdürü olarak çalışıyor. Aydın, bundan sonra Zorlu Center'da yakaladıkları başarının sürdürülebilirliğini sağlamaya odaklanacağını söylüyor. "Hem Zorlu Center'ın hem Levent 199 Projesi'nin ardında çok güçlü bir ekip yatıyor. Özellikle Zorlu Gayrimenkul çatısı altında edinmiş olduğumuz bilgi ve deneyimle farklı projelere danışmanlık verebilmek için çalışıyoruz" diye konuşuyor.

ÖGET KANTARCI

GİTTİGİDİYOR GENEL MÜDÜRÜ, EBAY MENA BÖLGE DİREKTÖRÜ

"E-İHRACATI GELİŞTİRMEK İSTİYORUZ"

2001'de kurulan GittiGidiyor, 2011 yılında eBay tarafından satın alındıktan sonra önemli bir değişim yaşadı. Sadece teknolojik ve idari olarak değil insan kaynakları yönetiminde eBay standartlarına geçiş yaptı. Bu değişimin büyüme performanslarını doğrudan etkilediğini belirten GittiGidiyor Genel Müdürü ve eBay MENA Bölge Direktörü Öget Kantarcı, büyümenin hangi boyutlarda olduğunu şöyle ifade ediyor:

"Satış hacmimiz 2012 başından 2017 sonuna kadar geçen 6 yıllık sürede tam 6 kat arttı. Bu süreçte yıllık ortalama büyüme oranımız yüzde 44 oldu. Yıllık ziyaret sayısı ve kayıtlı üyesi sayısı da 2,5 kat arttı. Büyüme teknoloji ağırlıklı olmaktan çıkıp tüm kategorilere dengeli şekilde dağıldı."

GittiGidiyor bugün ayda ortalama 70 milyon ziyaret alan, toplamda 20 milyon kayıtlı kullanıcısı bulunan, içinde 100 bin satıcı ve 15 milyonu aşkın ürün olan bir platform.

Son 6 yıldır hızlanan şirket için geçtiğimiz yıl da oldukça iyi geçti. 2017'de kendilerine iki büyük hedef belirlediklerini anlatan Kantarcı, bunlardan ilkinin e-ticareti büyütecek çalışmalar yapmak diğerinin de yakaladıkları büyüme ivmesini devam ettirip yüzde 45-50 oranına taşımak olduğunu ifade ediyor. "2017'yi yüzde 56 büyümeyle kapattık. Sektörün de yüzde 25-30 bandında büyüdüğünü tahmin ediyoruz" diyor.

Şirketin bu yıl hedefi yüzde 50 büyümek. Kantarcı'nın odağında bu yıl iki önemli proje var. Bunlardan ilki e-ihracat projesi. E-ihracat kapsamında Türk ürünlerini İngiltere ve Amerika gibi gelişmiş pazarlar başta olmak üzere tüm dünyayla buluşturacaklarını dile getiren Kantarcı, sözlerine şöyle devam ediyor: "E-ticaret kanalıyla Türk ürünlerini gelişmiş pazarlar başta olmak üzere tüm dünyayla buluşturacağız. Örneğin, Kayseri'deki bir satıcımıza 'eBay Almanya'da mağaza aç' dediğinizde platforma hangi ürünü koyacağı, nasıl açıklama yapacağı, Almanca seviyesi, müşteri hizmetleri ve iade süreçleri gibi pek çok faktör tereddüt yaratabiliyor. İşte bu nedenle projede GittiGidiyor'un altyapısı kullanılacak. Satıcılarımıza ödeme sisteminden müşteri hizmetlerine kadar tüm süreçlerde destek olmayı hedefliyoruz."

Şirketin ikinci önemli projesi ise APAC olarak adlandırılan Asya Pasifik ülkelerinden gelen ürünlerin GittiGidiyor'da satışına başlamak. Bu kararı, tüketicilerin talebi doğrultusunda aldıklarını anlatan Kantarcı, "2018'de tüm bu bölgeleri Türkiye e-ticaret ekosistemiyle buluşturmayı ve Türk satıcısına eBay'in bünyesinde yer alan ülkelerde satış yapma imkanını sunmayı amaçlıyoruz. Böylece 15 milyonluk envanterimizi en az iki katına çıkarmayı hedefliyoruz. Türk satıcısını uluslararası platforma açarak e-ihracatı geliştirmek istiyoruz" diyor.

TİYATRO OYUNLARI İZLİYOR

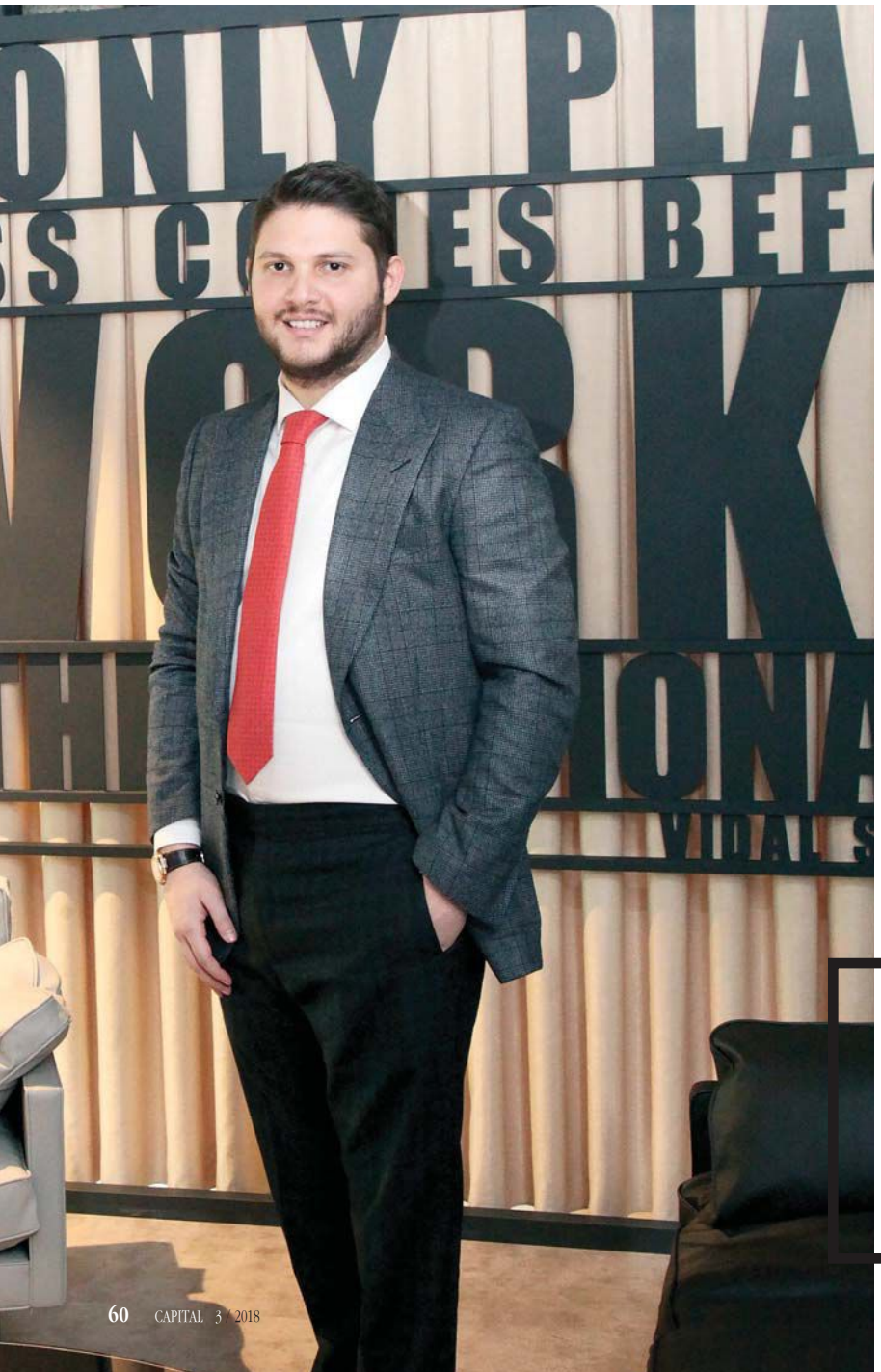
Öget Kantarcı, yoğun bir tempoda çalışıyor. Özellikle eBay'in global yapısından dolayı çok geç ve çok erken saatlerde gerçekleştirdikleri toplantıları da olabildiğini söylüyor. İşten artan kalan zamanlarını ise eşi, oğlu Yaman ve arkadaşlarıyla geçirmekten keyif alıyor. "Ayrıca kitap okumak, sinemaya gitmek, seyahat etmek, spor yapmak ve tiyatro oyunları izlemek de ilgi alanlarım arasında yer alıyor" diyor.

SERHAN ÇETİNSAYA / ARTAŞ İNŞAAT YÖNETİM KURULU ÜYESİ

"İKİ YENİ PROJE LANSMANI YAPACAĞIZ"

Artaş Grubu, inşaat sektöründe büyüdü. 41 yıldır ağırlıklı konut, ofis ve AVM projeleri hayata geçiriyor. Konutta Avrupa Konutları markasıyla üretim gerçekleştiriyor. Ancak grubun tek faaliyet alanı inşaat değil. Perakende ve turizmde de yatırımları bulunuyor. Artaş Grubu çatısı altında 1.000 oda kapasiteli 3 otel yer alıyor. Artaş Grubu Yönetim Kurulu Üyesi Serhan Çetinsaya, perakendede 300 bin metrekare kiralanabilir alana sahip olduklarını, gelecek 5 yıl içinde de bu rakamı 400 bin metrekareye çıkarmayı hedeflediklerini söylüyor. "Yatırımını ve yönetimini sürdürdüğümüz 5 alışveriş merkeziyle perakende sektöründe yatırımlarımıza devam ediyoruz" diye konuşuyor.

Grubun halihazırda devam eden projelerinden 2'si İstanbul Anadolu Yakası'nda yer alıyor. Çetinsaya bunlardan birinin Ümraniye Yamanevler diğerinin de Ataşehir Ofis Avrupa Konutları olduğunu söylüyor. "Bu 2 proje dışında Tema İstanbul'un ikinci etap inşaat ve satış çalışmaları devam ediyor. Tema World projemizi 2020 yılında alışveriş ve eğlence fonksiyonları bulunan karma bir proje olarak tamamlamayı hedefliyoruz. Atakent 4 teslimlere başlıyor. Avrupa Konutları Kale 2'yi de bu yıl ağustos ayında teslim edeceğiz" diyor.



Tüm bu devam eden projeler arasında Çetinsaya'nın gündemindeki en önemli konu ise Vadistanbul. Projenin son etabı için teslimlerin bu yıl temmuz ayında başlayacağını belirten Çetinsaya, sözlerine şöyle devam ediyor: "Toplam inşaat alanıyla İstanbul'un en büyük karma projelerinden olan Vadistanbul'da 1.915 konut, 103 bin metrekarelik alışveriş merkezi, 300 bin metrekare ofis alanı, 20 bin metrekare rezidans ve 25 bin 500 metrekare alana sahip 5 yıldızlı otel yer alıyor. AVM bünyesinde toplam 270'i aşkın marka var. Çok yakında Avrupa Yakası'nın ilk Galeries Lafayette mağazası Vadistanbul'da açılacak. Avrupa yakasının en büyük şov havuzu Vadistanbul AVM'de yer alıyor."

İstanbul Ayazağa'da konumlanan Vadistanbul'un ardından Artaş Grubu yeni projelerinde yine bölgeye odaklanmış durumda. Bölgenin çok gelişeceğine inandıklarını ifade eden Çetinsaya, "Burası yatırım değeri yüksek bir lokasyon. Bu nedenle yakın dönemdeki yeni projelerimizin yine bu bölgeye yakın olacağını söyleyebilirim" diyor. Bu yıl yeni başlayacakları projelerle ilgili de, "Üzerinde çalıştığımız 2 projemiz var, en geç yıl sonuna kadar lanse etmeyi planlıyoruz" diye konuşuyor.

"SIKI BİR BEŞİKTAŞLIYIM"

Serhan Çetinsaya sıkı bir Beşiktaş taraftarı. Takımın yurt içi ve yurt dışındaki maçlarını kaçırmamaya gayret ediyor. Futbolun yanı sıra motor sporları da Çetinsaya için bir tutku. "Pistlerde yüksek performanslı spor araç sürüşünden inanılmaz bir keyif alıyorum" diyor.

BİRİNCİLİK YAPIMIZDA VAR.

Güçlü sermayemiz, akılcı çözümlerimiz ve uzman kadromuzla tam 9 yıldır sektör lideriyiz.
En iyilerle çalışmak isteyen herkesi Yapı Kredi Leasing'e bekleriz!

9 YILDIR SEKTÖR LİDERİ

ykleasing.com.tr | 0212 339 90 00

YapıKredi Leasing

TURGUT GÜNEY / CARDTEK CEO'SU

"HEDEF DÜNYADA İLK 10'A GİRMEK"

Cardtek fintech'in en büyük oyuncusu. 2001'de kurulan şirket, ödeme teknolojilerinin temas ettiği tüm sektörlere kart yazılım paketleri, dijital ödeme çözümleri, akıllı şehir uygulamaları gibi hizmetler sunuyor. Toplam 25 ülkede 150'yi aşkın kurumun çözüm ortaklığını yapıyor. Şirketin hayata geçirdiği birçok ilk de var.

"HIZLI BÜYÜME SÜRECEK"

Güney'e göre bugün fintech rüzgarından uzak durup ayakta kalmak mümkün değil. "Nesnelerin interneti, yapay zeka, robo-danışmanlar, blockchain ve kullanıcıların ilk defa kendi aralarında gerçekleştirebildiği (P2P) transfer işlemleri 2018 yılı için finans dünyasının kaçınılmaz gerçeği" diyen Güney, gelecek 5-10 yılda bu alanda hızlı büyümenin devam etmesini bekliyor.

Örneğin 2006'da çıkan Türkiye'nin ilk temassız kredi kartı uygulaması bunlardan biri. Nakit yerine geçen kredi kartıyla MasterCard onaylı ilk ekranlı kredi kartı da şirketin ilkleri arasında... 2016'da yurt dışında açılımını hızlandırmak için Turkcell ve KVK'nın kurucu ortağı MV Holding ile Türkiye'nin önde gelen teknoloji fonlarından Revo Capital'e yüzde 24'lük hisse satışı yapan şirket, o günden bugüne hızlı bir yol aldı. Cardtek CEO'su Turgut Güney, aldıkları yatırımın iş modellerini yeniden kurgulama ve satış faaliyetlerini bölge odaklı yönetilir hale getirme olanağı sunduğunu söylüyor. Odak pazarlarını EMEA (Avrupa - Orta Doğu - Afrika), APAC (Asya Pasifik) ve Kuzey Amerika olarak belirlediklerini anlatan Güney, "Silikon Vadisi, Şikago, Toronto ve Dubai'deki ofislerimiz ve oluşturmaya başladığımız iş ortağı ağımızla bu bölgelerin ödeme sistemleri alanındaki yazılım ve donanım ihtiyaçlarına ve akıllı şehir projelerine odaklandık. Türkiye ise şirketimizin AR-GE merkezi olmaya devam ediyor" diyor.

Cardtek yurt dışında da büyümesini gerçekleştirdiği ilklerle sürdürüyor. Geçtiğimiz yıl içinde Hindistan'ın toplu ulaşımında yeni bir sayfa açılmasında önemli rol oynadıklarını ve Banglore'da otobüslerde RuPay standartlarında ön ödemeli kartlı kullanıma geçilmesini sağladıklarını anlatan Güney, sözlerine şöyle devam ediyor; "Dubai'de ise dünyanın ilk ülke çapında kullanılmak üzere tasarlanan ulusal cüzdanının yazılım tedarikçisi olduk. 'EmPay' adı verilen bu projeyle su, elektrik, gaz aboneliklerinde, sadakat programlarında, okullarda, restoran zincirlerinde, taksilerde, yurt dışı para transferlerinde ve daha birçok alanda ödemeler, giyilebilir cihazlar üzerinden yapılabilecek şekilde tasarlandı."

Cardtek'in gelecek konusunda yol haritası da net. Önümüzdeki 5 yıl içinde dünyanın ödeme teknolojileri üreten ilk 10 fintech şirketinden biri olmak istediklerini belirten Güney, "Vizyonumuz Türkiye'nin ilk unicorn fintech'i olmak. Muhteşem bir ekip ve teknik birikime sahibiz. Bu sayede kısa sürede dünya liderleri arasında yer alma yolunda ilerliyoruz ve bunu başaracağımıza inanıyoruz" diyor.

*Pilot Assist yarı otonom sürüş özelliğidir ve standart olarak sunulmaktadır. Sistem özellikleri için web sitemizden veya size en yakın yetkili satıcımızdan detaylı bilgi alabilirsiniz. Volvo S90 yakıt tüketimi 2,0-7,3 lt/100 km ve ortalama CO_2 emisyonu 46-167 g/km'dir.

Service by Volvo | Volvo Car Garanti | Volvo Car Finance | Volvo Car Kasko | VOLVO CAR PRIME | App Store | Google Play

volvocars.com.tr | facebook.com/VolvoCarTurkey | twitter.com/VolvoCarTurkey | instagram.com/volvocarturkey | Volvo Car Asistans 444 48 58

GÖKALP ÇAK / NETLOG LOJİSTİK YÖNETİM KURULU BAŞKAN YARDIMCISI

HACMİNİ 3 YILDA 3'E KATLAYACAK

Netlog Lojistik son yılların en hızlı büyüyen şirketlerinden biri. 2004'te Şahap Çak ve oğlu Gökalp Çak tarafından kurulan şirket, 13 tır, 13 şoför ve 8 çalışanla yolculuğuna başladı. 2008-2014 yılları arasında yüzde 655 oranında büyüme gerçekleştirdi. 2014'te 1,3 milyar TL'ye ulaşan cirosu, 2017 yılında 2,5 milyar TL'ye çıktı. Netlog'u bu noktaya taşıyan ise organik büyümenin yanında inorganik büyüme hamleleri oldu. Özellikle 2014'te Avrupa'da iki önemli satın alma gerçekleştirdiklerini belirten Netlog Lojistik Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı Gökalp Çak, "Hollandalı TNT Lojistik ile Belçikalı Belspeed şirketlerini bünyemize kattık. Bu satın almalarla şirketi, Avrupa'nın en büyük moda ve yaşam tarzı lojistik şirketi yaptık" diyor.

Hızlı tüketim malları, perakende, yiyecek-içecek ve moda sektörlerini kapsayan geniş yelpazede hizmet veren Netlog, aynı zamanda yüksek katma değerli özelleşmiş çözümler de sunuyor. Soğuk zincir lojistiği hizmeti; Batı Avrupa'da ortağı olduğu Bleckmann ile moda sektörü için özelleşmiş e-ticaret lojistiği ve omni-chanel dağıtım hizmeti bunlardan bazıları. Bugün 1 milyon 200 bin metrekare kapalı depolarının bulunduğunu dile getiren Çak, bunların 27 tanesinin yurt dışında kalanın da Türkiye'nin 22 şehrinde yer aldığını açıklıyor.

Netlog, önümüzdeki dönemde büyümesini daha da hızlandırmak niyetinde. Bu nedenle küresel yatırım şirketi The Abraaj Group'a hisse satışı gerçekleştirdiklerini belirten Çak, sözlerine şöyle devam ediyor:

"Abraaj, Netlog'un uluslararası büyümesi kadar mevcut pazar pozisyonunun daha da güçlenmesine destek olacak. Hedefimiz 3 yılda 3 kat büyümek. Agresif bir yatırım ve yapılanma süreci belirledik. Avrupa, Orta Doğu ve Kuzey Afrika'da e-ticaret, soğuk zincir lojistiği ve entegre tedarik zinciri yönetimi gibi katma değeri yüksek alanlarda büyümeyi hedefliyoruz. Altyapımızı daha da güçlendirmeye, çalışanlarımıza ve lojistik sektörüne yönelik teknolojilere yatırım yapmaya, yüksek katma değerli şirketler satın almaya devam edeceğiz. Orta Doğu, Amerika ve Avrupa'da şirket satın alımlarıyla ilgileniyoruz."

FIRSAT NEREDE?

Netlog'un ana hedefi bulunduğu bölgenin en büyüğü olmak. Orta Doğu, Suudi Arabistan, Balkanlar, Orta Asya bölgelerinde ciddi bir lojistik açığı olduğuna dikkat çeken Çak, "Dolayısıyla önemli fırsatlar söz konusu. Hedefimiz bölgenin en büyük lojistik altyapısını kurmak, tüm bu ülkelere entegre lojistik hizmeti vermek ve bu sayede bir dünya markası olmak" diyor.

KARACA®
1917
YÜZ YILLARCA

100

karaca.com.tr /ciftgeyikkaraca

STRATEJİ

IAN BREMMER

Eurasia Group Başkanı @ianbremmer

ABD-Çin sürtüşmesinin seyri

Donald Trump Davos'ta ve son ulusa sesleniş konuşmasında Çin'e karşı sertleşeceğini açıkça belli etti. Çin Dışişleri Bakanlığı ise ABD'nin yeni başkanının "modası geçmiş bir soğuk savaş psikolojisi" içinde davrandığını söyledi. Dünyanın en büyük iki ekonomisi arasındaki ticaret ve yatırım ilişkileri giderek çetrefilleşmeye doğru yol alıyor. Ne Trump büyük çaplı bir ticaret savaşı istiyor ne de Pekin. Ancak çatışma küçük de olsa büyük bir hasar yaratabilir.

2015 yılında adaylığını ilan ettiğinden bu yana Trump kendisini ABD'li seçmenlere karşı dört dörtlük bir müzakereci ve ister Demokrat ister Cumhuriyetçi olsun Amerikan halkının çıkarlarını savunmakta gelmiş geçmiş tüm başkanlardan çok daha çetin ceviz, kurnaz ve açıkgöz biri olarak tanıtmıştı. O, popüleritesinin, yeniden seçilme şansının ve başkanlık mirasının, ticaret rekabetinin kendi yaşamlarının ve geçim kaynaklarının altını oyduğuna inanan seçmenlerin çıkarlarını koruma yeteneğine bağlı olduğunu çok iyi biliyor. Bu yüzden hızla büyüyen Çin ve onun devlet hakimiyetindeki ekonomisi ortaya taşlanacak birer şeytan olarak çıkıyor.

Trump işe ekonomik güvenliğin ulusal güvenliğe eşdeğer olduğunu ileri sürerek başladı. ABD - Çin ticaret ve yatırım ilişkilerindeki yanlışların düzeltilmesinin en üst seviyede önceliği olduğunu belirterek Pekin'i uyarmayı ihmal etmedi. İlk hamleleri arasında ise önümüzdeki haftalarda ticari yaptırım uygulamaları ve Çin yatırımlarına sınırlamalar getirmek olacak. Bu süreçte nasıl en mükemmel şekilde reform yapılacağı konusunda ABD hükümetinin yabancı yatırımlarla ilgili önermeleri onaylaması esnasında Kongre ile Beyaz Saray arasında sonu gelmez tartışmalar yaşanacak. Trump ayrıca ABD'li firmaların Çin pazarlarına erişimini sağlamak ve entelektüel mülkiyet (IP) hırsızlığını ortadan kaldırmak için Pekin'i kuralları değiştirmeye de zorlayacak.

Bu değişikliklerle birlikte Trump, Çin ve Çinli şirketler üzerinde Pekin'i ABD'nin ticari şikayetlerini daha ciddiye alması yönünde zorlamalarına yetecek kadar sıkıntı yaratmayı ümit ediyor. O işe ABD pazarına giren Çinli ürünler üzerinde yeni gümrük vergileri ve sınırlamalar getirdiğini duyurarak başlayacak. Eğer bu hamlelerle bir uzlaşmaya varamazsa, o zaman Çinli şirketleri artık ABD'de faaliyet göstermekte ve yatırım yapmakta çok daha büyük zorluklar yaşamakla tehdit edecek. Bu dikkatlice ayarlanmış önlemler Çin'i cezalandırmaktan çok onun delegelerini pazarlık masasına oturtmak için tasarlanmış.

Çin önce eleştirilerle ve karşı çıkarak tepki verecek, ancak her iki taraf da gereksiz provokasyonlardan uzak durmaya çalışacak. Başkan Xi kendi hükümetini sınırlar ötesi ticarette ve yatırımlarda global bir lider olarak konumlandıracak ve Washington'u tehlikeli bir korumacı yola girmek üzere olduğu yönünde uyaracak. Çin'in Dünya Ticaret Örgütü'nde de ABD'nin bu eylemlerine kafa tutacağına hiç kuşku yok.

Pek çok sektördeki ABD şirketleri yeni resmi sınırlamalarla yüzleşecek ve Trump'ı ağırdan almaya zorlayacak.

Her iki tarafın da karşılıklı ödün vererek uzlaşması için iyi nedenleri var. Xi Jinping, Çin hükümetinin Çinli firmalara modern, teknolojik olarak dinamik bir Çin ekonomisi yaratmalarında yardımcı olan sübvansiyonlar sağlamasını engellemeye yönelik değişikliklere ayak diretecektir. Ancak ne taktiksel bir avantaj olarak Çin'in para birimini zayıflatmaya çalışacak ne de bahsi artırarak ABD Hazine Tahvilleri'ni satın almakta keskin bir azaltmaya gidecektir. Zira her iki eylem de başarısızlığa mahkumdur. Xi muhtemelen Trump'ı ABD'li şirketlere IP ve teknolojilerini paylaşmaya zorlamaksızın Çin pazarlarına daha geniş erişim sağlayacak taahhütler vererek doğrudan ikna etmeye çalışacak. Trump'ın da ödün vermek için iyi nedenleri var. O, kendi popüleritesini ayakta tuttuğuna inandığı güçlü ekonomik rakamları tehlikeye atmaksızın zafer ilan etmek için Çin'den yeterince ödün koparmak istiyor.

Burada sorun her iki tarafın da diğerinin daha savunmasız olduğuna inanması. Trump'ın devlet adamları Çin'in politik bir krize neden olabilecek sert bir ekonomik yavaşlamadan kaçınmak için ABD pazarlarına kesintisiz erişime ihtiyacı olduğuna inanıyor. Çinli devlet adamları ise sürekli olarak ABD'li iş insanlarının şikayetlerini dinlemek zorunda olan ve çok yakında seçmenlerle tekrar yüzleşebilecek Trump'ın kendi başkanlarına kıyasla daha savunmasız olduğuna inanıyor.

Burada kimse hızlı bir çözüm beklemesin. Her iki taraf da ne kendi ülkesinde ne de yurt dışında zayıf görünmek istiyor. ABD-Çin sürtüşmeleri muhtemelen 2018 boyunca sürecek. Çin ve ABD gibi dünyanın en önemli yükselen ve oturmuş gücü arasındaki ilişkilerin önemi global ekonominin tamamı dikkate alınarak hesaba katıldığında bize de Donald Trump ile Xi Jinping'in her iki tarafın da gururla ayakta durabilmelerine yetecek kadar bir alanda ortak bir zemin bulabilmelerini ümit etmek düşüyor. C

İŞ DÜNYASI ZİRVE'DE BULUŞUYOR GELECEĞİ KONUŞUYOR

Dünyadan ve Türkiye'den önde gelen iş insanları her yıl Zirve'de buluşuyor. İş ve ekonomi dünyasının liderleri gündemi belirliyor.

23-24 Mart 2018 tarihlerinde gerçekleştirilecek yılın en önemli buluşmasını kaçırmayın, siz de Ekonominin Zirvesi'nde olun.

ULUDAĞ EKONOMİ ZİRVESİ

23-24 MART 2018

KAYITLAR BAŞLADI

uludagekonomizirvesi.org

Capital | Ekonomist

Capital | Ekonomist

ULUDAĞ EKONOMİ ZİRVESİ

23-24 MART 2018

uludagekonomizirvesi.org

MEHMET ŞİMŞEK
T.C. Başbakan Yardımcısı
MURAT ÇETİNKAYA
T.C. Merkez Bankası Başkanı
OSMAN ÇELİK
T.C. Başbakanlık Hazine Müsteşarı
AB KLINK
Hollanda Sağlık ve Spor Eski Bakanı
ABDULLAH KAVUKCU
Simit Sarayı İcra Kurulu Başkanı
ADNAN BALİ
Türkiye İş Bankası Yönetim Kurulu Üyesi ve Genel Müdürü
AGAH UĞUR
Borusan Holding CEO'su
AHMET C. DÖRDÜNCÜ
Akkök Holding İcra Kurulu Başkanı
AHMET HACİİNCE
Hacıince Yönetim Kurulu Başkanı
AKIN KARALİ
Metal Yapı Konut Genel Müdürü
SHEIKHA ALANOUD AL-THANI
Katar Finans Merkezi İş Gelişme Direktörü
ALİ DUMANKAYA
DKY İnşaat Yönetim Kurulu Başkanı
ALİ SABANCI
Pegasus Airlines Yönetim Kurulu Başkanı
ALİZE DİNÇKÖK EYÜBOĞLU
Akkök Holding Yönetim Kurulu Üyesi
AZİZ TORUN
Torunlar GYO Yönetim Kurulu Başkanı ve Genel Müdür
BEGÜMHAN DOĞAN FARALYALI
Doğan Holding Yönetim Başkanı
BUĞRA KAVUNCU
BASF Türkiye CEO'su
CAN AKIN ÇAĞLAR
Türkiye Sigorta Birliği Başkanı ve Eureko Sigorta Genel Müdürü
CANSEN BAŞARAN-SYMES
Allianz Türkiye Yönetim Kurulu Başkanı
CARL MANLAN
Ecobank COO'su
CARL POPE
Inside Straight Strategies Başkanı
CASPER KLYNGE
Silikon Vadisi Danimarka Teknoloji Büyük Elçisi
CEMAL KİŞMİR
BNP Paribas Cardif Türkiye CEO'su
CENK KIVILCIM
Cisco Türkiye Genel Müdürü
CHARLES GRANT
Don Valley North Toyota Genel Müdürü
CHLOE COMBI
Yazar
CHRIS KWEKOWE
Slatecube Kurucu Ortağı ve CEO'su
COLMAN DEEGAN
Vodafone Türkiye CEO'su
DANIEL BAHR
Federal Almanya Cumhuriyeti Sağlık Eski Bakanı
DANIEL KOTTKE
IoT Akıllı Evler Girişimcisi ve Apple'ın İlk Çalışanlarından
DAVID HANSON
Hanson Robotic Kurucusu
DUVVURI SUBBARAO
Hindistan Merkez Bankası Eski Başkanı
EMRE KURTTEPELİ
Endeavor Türkiye Yönetim Kurulu Başkanı
ERGÜN ÖZEN
Boyner Perakende Yönetim Kurulu Başkanı
EROL BİLECİK
TÜSİAD Başkanı
FAHD A. AL-RASHEED
Emaar Ekonomik Şehri CEO'su
DR. FATİH BİROL
Uluslararası Enerji Ajansı (IEA) Başkanı
DR. FEYZULLAH YETGİN
Halk GYO Genel Müdürü ve Yönetim Kurulu Üyesi
GÖKHAN ERÜN
Yapı Kredi CEO'su
GÜLDEN YILMAZ
Koton Yönetim Kurulu Üyesi
HAKAN ATEŞ
DenizBank CEO'su
HAKAN BİNBAŞGİL
Akbank Yönetim Kurulu Üyesi ve Genel Müdürü

hezarfenletisim.com

DB
DOĞAN BURDA DERGİ
Sponsorluk olanakları için: uez@doganburda.com

ŞİRKET DOKTORU

M. RAUF ATEŞ
rates@capital.com.tr

Eskimeyecek liderlik önerileri

Geçtiğimiz yıllarda Ford'un kurucusu efsane iş adamı Henry Ford'un kitabını Amazon'dan getirtmiştim. 1900'lü yılların başında yazılmış bir kitap olmasına rağmen, neredeyse liderlik ve şirket yönetimi açısından güncelliğini hiç kaybetmemişti. Ford'u başarıya götüren yaklaşımla, bugün de aynı başarıyı yakalamak mümkün…

Aynı şekilde Dale Carnegie de böyle bir liderdir. "İnsanları etkileme" ve "iletişim" konusunda yazdığı kitaplar, bugün de eskimeyecek tavsiyeler içerir. Oysa 1900'ların başında yazılmıştır.

Ben Türkiye'den merhum Vehbi Koç'u böyle görürüm. İki kitabı da baş ucu kaynağım niteliğindedir.

Şubat ayının sonunda Koç Holding'in Bizden Haberler dergisinde, ölümünün 22'nci yılı nedeniyle özel birkaç çalışmaya rastladım. Bir bölümü, "önemli sözleri" üzerineydi. Okuyunca, önemli bölümünün hiç eskimeyecek, her kuşaktan liderin hayatını şekillendirecek nitelikte olduğunu gördüm. Bazılarını ise sizlerle de paylaşmak istiyorum:

1 Bir fabrika, büyüklüğüne göre en geç 3 yılda kurulur. Bir fabrikayı çalıştıracak insanlar 15-20 yılda yetişir.

2 Bugün sermayenin önemini yüzde 40, elemanın önemini ise yüzde 60 olarak düşünüyorum.

3 Bir işte ne kadar çok rakip olursa, insan o kadar çok ders alıyor ve daha esaslı oluyor. Rakipsiz bir işte insana tembellik geliyor, rehavet geliyor, atalet geliyor. Rakip oldukça insan kamçılanıyor.

4 Şahsi düşüncelere, kaprislere kapılarak beceriksiz, kabiliyetsiz adamları iş başına getirmeyiniz. Bütün şirketler kabiliyetli insanların omuzlarında yükselmektedirler.

5 Yeni bir işe girmeden önce konuyu iyice incelemek ve o işten anlayan bir veya birkaç kişiyi yanına alarak birlikte çalışmak, başarılı olmanın en başta gelen şartıdır.

6 Ben hayatım boyunca iş kararlarımı iş arkadaşlarımla görüşerek, özel hayatımla ilgili olanları da aileme danışarak aldım.

7 Bir müessesenin başında bulanan baş idarecinin çok dikkat etmesi, sinirlerine hakim olması gerekir. Az konuşup, çok dinlemelidir.

8 Toplantılara mevzu ne ise iyice tetkik ederek hazırlıklı gitmeli ve ilgililerin fikirlerini aldıktan sonra görüşlerini söylemelidir.

9 Türkiye; İstanbul, Ankara ve İzmir'den ibaret değil. Bir iş adamının memleketini iyi tanıması ve bilmesi şart… Memleketi tanımadan Nice'i, Cannes'i, California'yı veya Los Angeles'ı görüp öğünmek marifet değildir.

10 Birden bire yükselme hevesine düşmeyiniz. Hangi alanda olursanız olun, yükselme kademe kademe olmalı. Böylece hem iyi yetişir hem de üzerinize aldığınız görevlerde başarılı olursunuz.

Aile şirketi bireyleri bu kulübe mutlaka katılın

Türkiye'nin önde gelen ailelerinin genç bireylerini buluşturduğum NextGenClub'a ilgi artıyor. Biliyorsunuz bu oluşumda, Türkiye'nin büyük gruplarının yanı sıra Anadolu'nun aile şirketlerinin bireylerini bir araya getiriyorum. Yakında yeni projeleri sizlerle paylaşacağım. Bu konudaki en yeni haberim ise www.nextgenclub.net adlı site olacak. Yayına başladı. Sizlerin görüş ve önerilerini bekliyorum. Ayrıca eğer aile şirketi bireyiyseniz lütfen bana yazın.

Birkaç yıl yaşayan şirket dönemi mi?

Daha önce paylaşmıştım. İlk defa Amerika'da "kapanan şirket" sayısı, açılan şirket sayısını geçti. 1 milyonun üzerinde kurulan şirkete karşılık, onun birkaç bin üstünde şirket kapanıyor.

Türkiye ise henüz şirketleşmenin başında… Bu nedenle kapanış rakamları da Amerika'daki kadar sert değil. Örneğin 2010 yılında kurulan 50 bin şirkete karşılık 10 bin civarında şirket kapanmıştı. Yani 5'te 1 civarında… 2017 yılında ise 72 bin şirkete karşılık 18 binin biraz üzerinde şirket kapandı. Oran 4'te 1'e yakın.

Amerika gibi ülkelerdeki eğilimlerin biraz gecikmeyle Türkiye'ye de geleceğine inanıyorum. Bu nedenle şirket patronlarıyla CEO'larının, okyanus ötesindeki rakamlara dikkat etmelerini öneririm. Sonuçta, değişen teknoloji, ortaya çıkan yeni hizmet ya da iş modeli nedeniyle, birkaç yılda şirketlerin gelirlerinin çok önemli bölümünü kaybettiğine tanık olabiliyoruz. Bu nedenle, aşağıdaki kritik rakamlara dikkat çekmek isterim:

1 Amerika'da kurulan şirketlerin yüzde 50'si 5 yıl içinde, yüzde 25'i 10 yıl içinde ölüyor. Sadece yüzde 16'sı bir kuşak boyunca faaliyetini sürdürebiliyor. Aile şirketleri bunlardan 2 kat daha uzun yaşayabiliyor.

2 Benzer bir eğilim "yüksek performanslı şirketlerde" de var. Örneğin, 1970 yılının en başarılı şirketlerinin ortalama yaşam süresi 32 yıldı. 1950'lerde kurulan "yüksek performanslı şirketler" ise 53 yıl yaşamışlardı. 2010 yılında 500 büyük şirketin yaşam süresinin 17 yıl olduğu tahmin ediliyordu.

3 Rakamlar ürkütücü ama şirket yaşam süreleri giderek kısalıyor ve zorlaşıyor. Geleceğin meydan okumaları daha sert olacak. Teknoloji ve yeni iş modelleri, daha önce olmayan rakipler, mevcut şirketlerin ayakta kalmasını zora sokacak.

4 Efsanevi ekonomist Joseph Schumpeter, "yaratıcı yıkım döngüsü" kavramını 1943 yılında ortaya atmıştı. Ona göre "sektörler" ve "şirketler" ortaya çıkar, gelişir ve ortadan yok olur. Yani sadece şirketler değil, endüstriler de zamanla ölebilir.

5 1917 yılında listenin önemli bölümünü "çelik ve otomobil" şirketleriyle gıda sektörü oluşturuyordu. 2017 yılında ilk 10 şirketin 5'i teknoloji kökenlilerden oluşuyor.

6 ABD'nin "En Büyük 100 Şirketi" araştırması ilk defa 1917 yılında yayınlanmıştı. 1987 yılında yapılan analizde sadece 18 şirketin listede kaldığı görülmüştü. 61'i listeden düşmüş, 21'i de batmıştı. Şimdi ise o 100 şirketten sadece listede General Electric kaldı, 99'u listeden düştü.

7 Baldwin Bell Green adlı araştırmacı, ABD'nin 500 şirketinin 1955-2012 arasındaki performanslarını inceleyince şunu gördü: 1955-1975 arasındaki dönemde her yıl 11 şirket listeden düştü. 1975'e gelince listenin yüzde 44'ü yok olmuştu. 1975-1995 arasında ise 1 yılda düşen şirket sayısı 15'e yükseldi, yani yüzde 61'i dönem sonunda yok oldu. 2012'de ise oran yüzde 75'e ulaştı. Bu, yıllık ölüm oranının yüzde 21'e ulaşması anlamına geliyordu.

Geçenlerde yabancı bir yönetim danışmanıyla konuşmuştum. Bu konu da gündeme geldiğinde şunu söylemişti: "Türkiye'deki şirketleri daha rahat görüyorum. Ama globalleşme ve teknolojinin de katkısıyla sizin ülkenizde de şirket ömürleri kısalacak."

Ama ben bunun biraz daha zaman alacağını düşünüyorum. Çünkü Türkiye'deki şirketlerin ABD'dekilerden farkı, çok fazla riske dayalı, yıkıcı teknolojiler üzerine kurulu olmamaları… Daha çok geleneksel işler öne çıkıyor, bunların hızlı olmayan bir şekilde büyümeleri ise riski düşürüyor.

10 SORUDA

● YASEMİN ERDOĞAN yerdogan@capital.com.tr

ÖDEMELER VE TAHSİLAT

Tahsilatta sıkıntı var mı?

2017 hemen hemen her sektör için zorlu geçti. Dövizdeki dalgalanma, birçok şirketin ajandasına ödeme güçlüğü olarak yansıdı. Ancak iş dünyasının temsilcileri, 2018'den daha umutlu. Ödemeler tarafında da daha iyi bir yıl olması bekleniyor. Rakamlar da bunu gösteriyor. Karşılıksız çeklerin 2017'de bir önceki yıla göre yüzde 37,8 azaldığı görülüyor. Tabii bunda, 2016 Ağustos'undaki düzenlemeyle tekrar getirilen hapis cezası oldukça etkili. Protestolu senetlerdeki artışın da geçmiş aylara göre sınırlı olması, ümit veren bir diğer nokta.

Peki iş dünyasının yumuşak karnı olan tahsilat ve ödeme güçlüğü konusunda son tablo nasıl? Merak edilenleri İstanbul Ticaret Odası (İTO) Başkanı **ÖZTÜRK ORAN**'a sorduk:

1 Son dönemde tahsilat ve ödemeler konusunda, iş dünyasının yaşadığı zorluklar neler?

Türkiye son yıllarda içeride ve dışarıda oldukça kritik süreçlerden geçti. Ancak hepsini elbirliğiyle aşmayı başardık. Özellikle 2017'nin üçüncü çeyreğinde yüzde 11,1'lik büyüme yakaladık. Tabii ekonominin bu büyüklüğü yakalamasında ödeme çarklarındaki akışkanlık çok önemli. İstihdam seferberliği ve KGF teminatlı kredi desteği olmak üzere verilen teşvikler, iç talebi korudu. KGF ile şu ana kadar piyasaya 221 milyar TL'lik kredi imkanı sağlandı. Bu kredilerin geri dönüşü yüzde 99 seviyesinde. Bankacılık sektörünün ortalamasından çok daha iyi. Şimdi 5 milyar TL'si geri dönüşlerden olmak üzere 55 milyar TL'lik KGF kredisi hazırlığı mevcut.

2 Ödeme zorluğu hangi ölçekteki şirketlerde ve hangi sektörlerde gözleniyor? Neden?

Her işletme zaman zaman kısmen de olsa nakit sıkışıklığı yaşayabilir. Bu, ticaretin doğasında var. Özellikle şirketlerin beklediği ödemelerde bir aksaklık olursa bu zincirleme olarak diğer ticari faaliyetlere de etki edebilir. Ancak bugün özellikle KGF vasıtasıyla finansman kanalları tüm işletmelerimiz için çok daha açık. Teminatsız şekilde kredi kullanabiliyorlar.

Sektör bazında değerlendirdiğimizde piyasada genele sirayet eden bir sıkıntı mevcut değil. Döviz kurundaki dalgalanmadan belki münferit olarak etkilenen şirketlerimiz olmuştur. Ancak orada da hükümetimiz yeni bir düzenlemeyi hayata geçirdi. Burada 15 milyon dolar sınırı belirlendi. Kullanılmak istenen kredi tutarıyla mevcut kredi bakiyesi toplamı son 3 yılın döviz gelirlerini aşamayacak. Yani bir kontrol mekanizması oluşturuldu.

3 Bölgesel gerginlikler, ihracat pazarlarından gelen ödemeleri nasıl etkiliyor?

Türkiye'nin dört tarafındaki topraklarda sıkıntı eksik olmuyor. Buna rağmen ticaretimizi, pazarlarımızı büyütmeye alıştık. Özellikle küresel ticaretteki toparlanma eğilimi ve Avrupa pazarındaki alım gücü artışı bizi olumlu etkiledi. 2017'yi 157,1 milyar dolar ihracatla tamamladık. Elbette kurdaki seviyeden olumlu etkilenenler kadar olumsuz etkilenenler de oldu. Ama riski yönetmek açısından büyük bir sıkıntı yaşamadık. Zaten özel sektörün kısa vadeli döviz açığı yok. Bu süreçte TL'ye güvenmek önemli. Gelir ve giderlerimizi aynı para cinsinde buluşturmak, kredilerimizi mümkün olduğunca TL bazında kullanmak ve borçlarımızı

Protestolu senet kısmına baktığımızda 2017'nin tamamında bir önceki yıla göre YÜZDE 3,2'lik sınırlı bir artış var.

gelirlerimizden daha uzun vadeye yaymak üyelerimize verdiğimiz tavsiyeler arasında.

4 2017'de ödenemeyen çek-senet miktarı bir önceki yıla göre nasıl değişti?

Karşılıksız çekler, 2017'de bir önceki yıla göre yüzde 37,8 azaldı. 2018 Ocak'ta da karşılıksız çekteki düşüş eğilimi sürüyor. Geçen yılın ocak ayına göre karşılıksız çek tutarında yüzde 19,4 azalma var. Protestolu senet kısmında 2017'nin tamamında bir önceki yıla göre yüzde 3,2'lik artış var. Bu, oldukça sınırlı bir artış. Bireysel kredi ve kredi kartı borcunu ödemeyen gerçek kişi sayısı ise 2017'de bir önceki yıla göre yüzde 2,1 azaldı.

5 Karşılıksız çeke hapis uygulaması, 2016 Ağustos'ta tekrar getirildi. Caydırıcı oldu mu?

Hapis cezasının tekrar gelmesi çeke itibarını kavuşturan bir düzenleme oldu. Tabii bunun yanında Kredi Kayıt Bürosu'nun çek raporu ve karekodlu çek çalışması devreye girdi. Bunlar iş dünyasının riskini daha kontrollü şekilde yönetmesine destek oldu.

6 Şirketler, tahsilat sıkıntılarını nasıl aşıyor?

Araştırmayı önceden yapmak, güvenmediğin dala ayağını basmamak gerek. Bizde de artık bu kontrolü sağlayabilecek pek çok enstrüman var. Mesela elinizdeki çekin üstünde bulunan bir barkodla karşı tarafın çek sicilini anında cep telefonunuzda görüntüleyebiliyorsunuz. Kredi Kayıt Bürosu'ndan (KKB) talep edebileceğiniz kredi raporuyla ödeme geçmişine bakabiliyorsunuz. Üyelerimizin bu imkanlardan daha fazla yararlanması adına KKB ile sık sık iş birliği yapıyor ve bu enstrümanların kullanımını yaygınlaştırmaya gayret gösteriyoruz.

7 Bankaların bu konudaki üretkenliği ne durumda? Yeterli mi?

İşlerin rayında gitmesi, büyümesi anlamında finansman önemli bir unsur. Tabii finansman deyince ilk baktığımız şey düşük faiz oranları. Burada bir çözüm, bir uzlaşı lazım. Kalıcı çözüm ancak mevduat sahibi, krediyi kullanan ve bankaların, yetkili kurumları da yıpratmadan elbirliğiyle çalışmasıyla olur. Mevduat sahibi, yüksek faiz ve kâr beklentisinden taviz verecek. Kredi kullanan bankalarla sıkı pazarlık yapacak. Bankalar da yüksek kâr beklentisinden geri adım atacak. Merkez Bankası, BDDK, Türkiye Bankalar Birliği ve bankalarımızla mevduat sahibi tüm gerçek ve tüzel kişiler el ele vererek bu sorunu birlikte aşacağız. Çünkü bu bir büyüme meselesidir. Herkesin aynı hassasiyeti paylaşması gerekir.

8 Üyelerinize ne tür destekleriniz oluyor?

Üyelerimizin finansman metotları noktasında bilgilendirilmesini sağlayacak eğitim ve seminerler dışında, doğrudan kredi imkanı sağlayacak projeleri de hayata geçiriyoruz. Mesela en son TOBB öncülüğünde "nefes kredisi" kampanyası kapsamında piyasadan çok daha uygun faiz oranlarıyla ve teminatsız şekilde üyelerimize 400 milyon TL'lik kredi hacmi oluşturduk. Yaklaşık 2 bin 500 üyemiz bundan faydalandı. Bu tür hizmetlerimiz sürecek.

9 Tahsilat sıkıntılarının aşılması yönünde kamunun aldığı tedbirler neler?

Hükümetimiz 2017'de Kredi Garanti Fonu'nu etkin hale getirerek piyasaya 221 milyar TL'lik nakit sağladı. Bu kredilerin geri dönüşleri de yüzde 99 seviyesinde oldu. Ayrıca istihdamda 100 TL'lik asgari ücret desteği uygulaması bu yıl da devam ediyor. İlave istihdam sağlayan işveren, gelir vergisi stopajı, damga vergisi ve sosyal güvenlik primi ödemiyor.

10 Yeni devreye giren İTO Bilgilendirme Merkezi, üyelere ne tür bilgiler sağlıyor?

Faaliyetlerimizin odak noktasında üyelerimiz var. İTO Bilgilendirme Merkezi ile üyelerimiz için her sorunun cevabını tek merkezde topladık. Hem üyelerimiz hem yabancı yatırımcılar, teşvik ve destek, ruhsat, vergi, dış ticaret, istihdam, hukuk gibi hangi konuda bilgi ihtiyacı varsa tek noktadan karşılayabiliyor. Şu anda hükümetimiz de şirket kuruluşlarında hem bürokratik hem maliyet anlamında sadeleşme sağlayacak önemli bir değişiklik üzerinde çalışıyor. Şirket kurma maliyeti düşecek, notere, SGK'ya, Rekabet Kurumu'na gitme zorunluluğu ortadan kalkacak. Artık şirket kuruluşuyla ilgili her şeyi, ticaret sicil müdürlüklerinde yapabileceğiz. Bu noktada İTO Bilgilendirme Merkezi'ne çok iş düşüyor. İş dünyamız, yapılan değişiklikle ilgili tüm bilgiyi buradan sağlayabilecek.

PHILIP

Barışın pazarlamasını yapabilir miyiz?

2010 Ekim'inde Suudi Arabistan'ın Cidde şehrinde "Pazarlama 3.0 ile Büyüme" başlıklı bir sunum yapmıştım. Buradaki sponsorum ise Orta Doğu'nun en büyük inşaat şirketlerinden birinin sahibi olan meşhur Bin Laden ailesiydi. Orada beni Bin Laden ailesinin dört oğlu ağırladı ve en küçük erkek kardeş olan Mohammed Bin Laden ile yaptığımız sohbet çok hoşuma gitmişti. O, Batı'da eğitim almıştı ve fevkalade meraklı olmasının yanı sıra yaşam dolu bir gençti. Beni bir kenara çekmiş ve şöyle sorular yöneltmişti: "Dr. Kotler, siz bugüne kadar çok sayıda ürünün ve fikrin pazarlamasını yaptınız. Bu bağlamda pek çok pazarlama kampanyası da yürüttünüz. Siz aslen sosyal pazarlama ve sosyal sorumluluk alanlarındaki çalışmalarınızla biliniyorsunuz. Ben sizin neden şimdiye dek dünyaya daha fazla barış getirebilecek bir pazarlama kampanyası yürütmediğinizi merak ediyorum. Ümit ederim ki bir sonraki işiniz bu olur."

Bana bugüne kadar böyle bir soru asla sorulmamıştı. Mükemmel bir soruydu. Ancak nasıl cevap vereceğimi pek de bilememiştim. Bunun pazarlanması biraz zor bir fikir olabileceğini ve üzerinde bir parça düşünmem gerektiğini söylemiştim.

Mohammed'in bu sorusunun aslında düşmanca inançları ve eylemleriyle dünyada pek çok yıkıma ve hasara neden olmuş ağabeyi Osama Bin Laden trajedisini yaşamış ailesinden kaynaklığına adım gibi emindim.

ÇOK SAYIDA ÖRGÜT ETKİLİ Mİ?

Peki biz bugüne kadar neden dünyada gerçek bir barış hareketi yaratamadık? Evet, bugün dünyada barışı sürekli kılmaya çalışan pek çok barış grubu var.

Ciddi ve etkili bir barış hareketi yaratılmasını engelleyen meselelerden biri de kelimenin tam anlamıyla barışı korumak için çırpınan örgütlerin sayısının fazlalığıdır. Bugün herkes bu örgütlerin

Pazarlama kapitalizmi ilerletebilir mi?

Pazarlama modern kapitalizmin ilerleyişinde yaşamsal bir rol oynuyor. Ürünlerin kıt olduğu ve insanların bir şeyler satın almak için kuyruklara girdiği erken zamanlarında kapitalizm pazarlamaya pek de ihtiyaç duymuyordu. Bugün ise ürünler kıt olmak bir yana her yerde aşırı derecede bol miktarda bulunabiliyor. Bugün kıt olan müşteriler. Müşterilerin artık ya bir şeyler satın alabilmek için yeterince gelirleri yok ya satın alma motivasyonları.

Oysa pazarlamanın biricik görevi motivasyon yaratmaktır. AIDA denilen eski bir pazarlama formülü müşterilerin dört aşamadan geçmeleri gerektiğini söyler: Farkında olmak, ilgi duymak, istemek, eyleme geçmek.

● Pazarlamacılar ürün veya marka farkındalığı yaratarak muazzam bir iş çıkarabilir. Bir reklam ajansına 30 saniyelik bir reklam filmi hazırlatmak, bir doğrudan posta kampanyası başlattırmak ya da sosyal medyayı kullandırtmak için para ödemek yeterlidir.

● Onlar bir ürünün tüketicinin yaşamını daha basitleştireceğini, daha güvenli kılacağını ve daha zenginleştireceğini göstererek istekleri kamçılar.

● Pazarlamacıların asıl meydan okuması ise isteği eyleme dönüştürmektir. Burada pazarlamacılar indirim günleri, tenzilatlı satışlar, kuponlar, para iadeleri, garantiler veya güvenceler gibi çok sayıda araçtan faydalanır.

Pazarlamanın işi bir satın alma olayı yaratmakla bitmez. Pazarlamacıların çok daha sofistike ve kapsamlı bir hedefleri vardır: Müşteriyi kazanmak, müşteriyi elde tutmak ve müşteriyi geliştirmek.

Akıllı bir şirket ise daha da ileriye gider. Sunumlarına sadece daha fazla miktarda mevcut ürünleri katmakla kalmaz. Henüz piyasada olmayan ama aynı müşteriyi memnun edebilecek yeni ürünler tasavvur etmeye çalışır.

ESKİ KAPİTALİZM VE GÜCÜ

Kapitalizmin gücü sadece daha etkin ve verimli olmakta yatmaz. O, gücünü müşterilerin yaşamlarını güncelleştirme ve zenginleştirme yeteneğinden alır. O kendi meşruiyetini herkesin yaşam standardını yükseltmekle sağlar. Kapitalizm

medyada bir varlık göstermek ve etki yaratmak için birbirleriyle konuşmalarını, daha geniş ölçekte koalisyonlar kurmalarını ve kendi kaynaklarını ve mesajlarını birleştirmelerini ümit ediyor.

Ancak Barış'ın pazarlamasını yapmak için tesirli ve sürekli iletişim kampanyaları yürütmekten daha fazlasına gerek var. Bunun için dünyadaki varlıkların ve kaynakların dağılımında köklü bir değişiklik yapılması gerekir! Dünyanın mevcut nüfusunun sadece iki milyarı orta sınıf hayatı yaşamanın keyfini sürdüğü ve beş milyarı ise açlık ve hastalıklarla boğuştuğu müddetçe dünyaya barış gelmeyecek. Dünyanın onca zenginliği, sermayesi ve kazancı yerkürenin dört bir yanında yer alan birkaç ailenin ellerinde olduğu bir dönemde barış olmaz. Birbiriyle sürekli çatışan onca farklı din, inanç ve değer sistemleri olduğu müddetçe de barış gelmeyecektir.

Burada kritik sorun, birbirleriyle rekabet halindeki farklı inançlara, değerlere ve kaynaklara sahip iki grubun insanlığın ortak vicdanının farkına varmalarını sağlayacak şekilde nasıl bir diyalog kurabileceklerinde yatıyor. Demokratlar ve Cumhuriyetçiler, daha fazla sayıda Amerikalı'nın refaha kavuşması için gerekli kanunları çıkarmak amacıyla nasıl birlikte çalışabilir? Filistinliler ve İsrail her iki tarafın da kazan-kazan durumunu yaşayabilecekleri bir çözümü nasıl bulabilir? Acaba uyuşmazlıkların çözümü teorisi, çatışan grupları barışçıl bir düzende buluşturmak için gerekli ve yeterli öngörülere ve süreçlere sahip mi?

1950'ler ve 1960'larda Amerika'da giderek büyüyen bir orta sınıf yaratarak büyük bir hayranlık uyandıracak şekilde başarılı olmuştu. Ardından 1970'lerde ve hatta daha da şiddetli hissedilecek şekilde 1980'lerde ücret artışları yavaşladı. Ancak üretkenlik hız kesmemişti ve bu durum daha yüksek kârlar elde edilmesinin önünü açmıştı ve bundan en çok faydalananlar da zaten zengin olanlardı. İş dünyasıyla ilgili kararların alınmasında dengeleyici bir güç olarak sendikal hareket zayıflamıştı. Fabrikalar deniz aşırı ucuz işgücü ve düşük vergi avantajlarından faydalanmak için ABD dışına taşınmaya başladı. Eski kapitalizmin refahı herkes için artırma ilkesinin yerini artık refahı sadece birkaç kişi için artırma prensibi almıştı.

YENİ KAPİTALİZM NELER GETİRDİ?

Yeni kapitalizmde yeterince para kazanmak için evli çiftlerde kocaların çoğu ikinci bir işe daha girmek zorunda kaldı. Makul bir yaşam sürdürebilmek için çoğu anne de çalışmaya başladı. Bu durum ailelerin daha az sayıda çocuğa sahip olmaları anlamına geliyordu. Yeni kapitalizm koşullarında Amerikalılar'ın yaşamları daha az tatmin edici oldu. Karı ve koca ve çocuklar giderek daha çok ücretli-köle haline geldiler. Bireylerin ve ailelerin çoğu halen geçinmelerine yetecek kadar maaş alamıyor.

Günümüz Başkanlık adaylarından biri olan Bernie Sanders'in büyük bir gururla Demokratlar'ın safında bir sosyalist olarak yarışması hiç de şaşırtıcı değil. Onun bakış açısına göre kapitalizmin son aşaması Amerikalılar'ın büyük bir çoğunluğu için iyi çalışmıyor. O, daha yüksek bir asgari ücret, zenginlere uygulanacak daha yüksek bir vergi oranı, yasadışı Amerikalılar'ın iyi birer yurttaş olmalarını sağlayacak bir yol bulunmasını, daha düşük bir üniversite eğitimi maliyetini, onca insanın hapse atılmasından vazgeçilmesini, okullarımızın ve sağlık sistemimizin iyileştirilmeye başlanmasını ve fabrikalarımızın başka ülkelere taşınmamasını görmek istiyor.

Bana öyle geliyor ki bu gibi önlemler aslında ilerici kapitalizmin ya da vicdanlı kapitalizmin bir sonraki aşaması. Ona illa da sosyalizm demek gerekmez. Bu aşama şirketleri tüm dikkatlerini müşterilerin yaşamlarını iyileştirmeye odaklamaya sevk eden dinamik bir pazarlama akıl setinin menfaatlerini korumakta ama aynı zamanda hükümetler ve kâr amacı gütmeyen kuruluşlardan da tüketicilerin özel sektörün kapsamadığı diğer gereksinimlerini karşılamalarını beklemektedir.

MEHMET ÖĞÜTÇÜ

m.ogutcu@globalresourcespartnership.com

Kadınların dokunduğu yerler artsın

Keşke ülkelerin, şirketlerin, kentlerin yönetiminde daha fazla kadın olsa. Kadına pozitif ayrımcılık, eşit işe eşit ücret, yönetim kurullarında daha fazla kadın gibi kampanyaları dillendirmek değil niyetim. Gerçekten daha çok kadını karar alıcı mekanizmalarda görmeye ciddi ihtiyacımız olduğu için istiyorum bunu. Biliyorum, onlarla farklı gezegenlerden geliyoruz. Biz Mars'tan onlar Venüs'ten. Ağzımızla kuş tutsak onları tam anlamamız, beyin kıvrımlarındaki, duygusal zekâlarındaki sırları çözmemiz çok zor.

Çoklu görevleri aynı zamanda taşları yere düşürmeden ifa eden onlar. En karmaşık sorunlara yumuşak çözümler getiren onlar. Şiddeti, kaba kuvveti, nezaketsizliği kapı dışında tutanlar onlar. Çevrelerine estetiği, güzelliği, şefkati yayanlar da... Rüşvet ve yolsuzluk karşısında en etkili ses yine onlar. En adaletliler de...

KADINLARIN SESİ YÜKSELİYOR

2017, kadınlar için oldukça dalgalı bir yıl oldu. Trump'ın başkanlığa gelmesiyle birlikte ABD'de Cumhuriyetçilerin kadınlara ve onların değer verdiği konulara saldırıları başladı. Bizde de "Kadın-erkek eşitliği fıtrata aykırıdır", "Hamile kadın sokağa çıkmamalı", "Kadın kahkaha atmasın" söylemlerine paralel kadın cinayetleri ve kadına şiddet vakaları sürekli artıyor.

Toplumun her kesiminde cinsel taciz ve saldırılar salgın bir hastalık haline geliyor. Buna karşılık "Me-Too" hareketi gibi yaygın kampanyalarla kadınlar karşı saldırıya geçip şirketleri, medyayı, film dünyasını zorladı. Hiç sarsılmaz, dokunulmaz sanılan meşhur erkek yöneticilerin, sanatçıların aforoz edilmesini sağladılar.

Yani artık kadınlar sessiz sedasız oturmuyor, başkaldırıyor, haksızlıklara erkeklere kıyasla daha yüksek sesle ve eylemlerle karşı koyuyor. Tüm tutuklamalara, baskılara rağmen İran'da polisin kamusal alanda kadınlara yönelik kıyafet kısıtlamalarını protesto amacıyla gösterilerden vazgeçmiyorlar. Siyasette, medyada en cesur sesler arasında kadınlar hep önde. Kadınlar, kadın siyasetçilere bağış yapıyor, onları her konuda destekliyor. TBMM Kadın Erkek Fırsat Eşitliği Komisyonu, yerel ve genel seçimler öncesinde kadın adayların sayısını artırmaya çalışıyor. Önemli ilerleme sağlandı. Hedef yüzde 33. "Yetmez ama evet".

"Kadınlar arasında medyada adı fazla duyulmayan nice kahramanlar, liderler, başarı hikayeleri var. Onları bulup çıkartmak, özendirmek, desteklemek büyük önem taşıyor."

YENİ GÜÇLÜ İSİMLER GEREK

Güçlü kadınlar sıralaması her yıl üç aşağı beş yukarı aynı isimler etrafında dönüyor. Ne yazık ki yeterince yaratıcı ve kapsayıcı değil. Dünyada 2017'nin en güçlü kadınları sıralamasında ilk beşi 48-63 yaş kuşağındaki Amerikan ve İngiliz kadınları almış yine: Angela Merkel, Theresa May, Melinda Gates, Sheryl Sandberg ve Mary Barra. Çoğu siyasette, teknolojide, sivil toplum kuruluşunda aktif. Türkiye'den kimse yok bu listede.

Capital'in "Türkiye'nin En Güçlü 50 İş Kadını" listesinde ise ilk beş sırayı Güler Sabancı, Suzan Sabancı Dinçer, Begümhan Doğan Faralyalı, Semahat Arsel ve Hanzade Doğan Boyner almış.

ALINACAK ÇOK YOL VAR

Elbette ki hem dünyada hem ülkemizdeki bu listeler belli bir kıstasa göre yapılan seçimleri yansıtıyor, yanlış da değil ama kadınlar arasında fazla medyatik olmayan, dikkat çekmeyen nice kahramanlar, liderler, başarı hikayeleri var. Asıl onları bulup çıkartmak, özendirmek, desteklemek büyük önem taşıyor. Dünya Ekonomik Forumu Toplumsal Cinsiyet Uçurumu Endeksi 2016 verilerine göre Türkiye, kadınların iş gücüne katılımında 145 ülke arasında ne yazık ki 131'inci sırada yer alıyor. Bu hiç de iç açıcı bir konum değil ve maalesef daha iyiye de gitmiyoruz.

27 Mart'taki The Bosphorus Energy Club toplantısında kadınların enerji, yatırım ve dış politikada daha etkin olmalarının önündeki engellerin neler olduğunu, nasıl kaldırılması gerektiğini, başarılı örnekleri de dinleyerek ortaya koymaya çalışacağız. C

ANADOLU YAKASI'NIN EN DEĞERLİ LOKASYONUNA KİM DAHA DA DEĞER KATABİLİR?

O projenin arkasında Türkiye'yi eşsiz yaşam standartları ve gerçek kalite ile tanıştırmış deneyimli bir marka varsa; o bölge, finans ve ulaşım açısından İstanbul'un tam kalbinde yer alıyorsa ve bu sayede hep değer kazanacaksa, o zaman yanıt tek: **MESA**.

Kozyatağı'nın merkezinde, değeri isminde... **MESA KOZ.**

koz
mesa

444 9 366
www.mesakoz.com

mesa MESKEN

KAPAK

Sosyal Sorumluluk anketinde ilk sırada yer alan Koç Holding'in yönetim kurulu başkanı ÖMER KOÇ, "Felsefemizin temelinde ekonomik büyümeyi, toplumsal gelişmeyle bir bütün olarak görmemiz yatıyor" diyor. İş dünyasının toplumsal meselelerle ilgili pozisyon alması ve harekete geçmesinin talep edildiği bir dönemde olduğumuza dikkat çekiyor. "İyi şirket" tanımına ise katılmıyor. İyilik kavramından ziyade, işlerinin ve toplumun ihtiyaçlarının gerektirdiği şekilde hareket etmeye dikkat ettiklerini vurguluyor ve ekliyor: "Toplumun dinamiklerini iyi analiz eden ve toplumsal meselelerin çözümüne katkı sağlayan şirketler, krizlere karşı daha dayanıklı, hatta uzun dönemde rekabetçilik anlamında da daha başarılı oluyor."

BAŞKAN'IN SORUMLULUK STRATEJİSİ

MERHUM VEHBİ KOÇ, İŞ HAYATINA BAŞLAYIP İLK PARASINI kazandığı dönemde mahallede, çarşıda, halk arasında muhtaç olanlara yardım etmeye başladı. Zamanla ihtiyaç sahiplerine yardımdan büyük zevk aldığını gördü. Hayatı boyunca israftan kaçındı. Kendi anlatımıyla, "Boş yere yanan elektrik, akan su, gereksiz kullanılan araba" için mücadele etti. Fakat, hayır işlerine giden parayı harcamaktan hep zevk duydu. "Hayat Hikayem" kitabında şunları anlatıyor:

"Şuna inandım ki toplum içinde bulunanlara yardım yapanlara Allah daima yardım eder, mislini verir. Gerçekten de hayatımda ben bu zevkleri tattım. Allah da bana isteğimden çok fazlasını verdi. Aradan yıllar geçti. İş adamlarının hayır işlerine, sosyal bir hizmet olarak, sistemli bir şekilde başlamalarının

zamanı geldiğine inandım ve bu işte birkaç örnek de vererek, öncülük yapmak istedim."

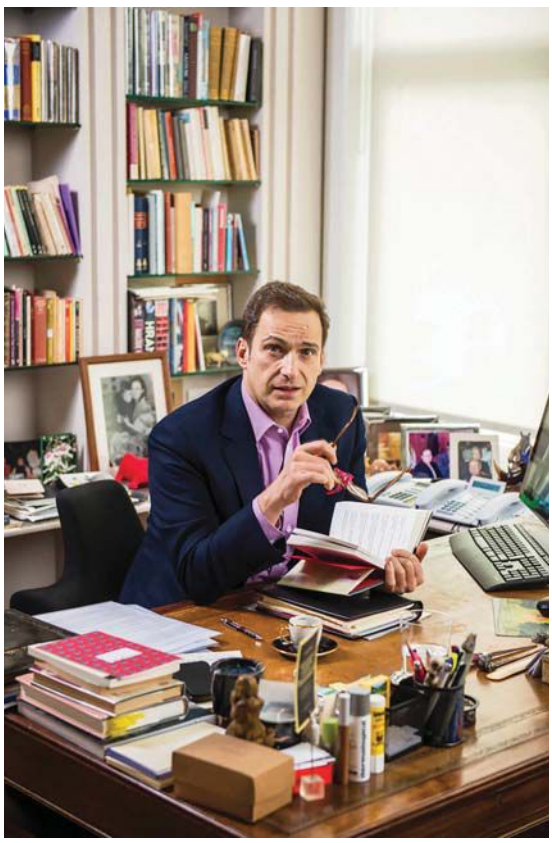
Koç Holding'in kurucusu Vehbi Koç, yurt dışındaki örneklerinden de esinlenerek çok sayıda başarılı proje ve vakıfla, Türkiye'nin "öncü" kurumsal sosyal sorumluluk çalışmalarını başlattı. Yıllar içinde Koç Topluluğu'nun "sosyal değişim" yaratan projelerine yenileri eklendi.

Vehbi Koç'tan sonra oğlu Rahmi Koç, ardından merhum Mustafa Koç aynı bayrağı taşıdı. Sürdürülebilir sosyal sorumluluk stratejisiyle, Koç Holding, bu alanın lider kurumlarından biri olarak Türkiye'de ilk sıralarda yer aldı.

Capital Dergisi'nin gerçekleştirdiği Sosyal Sorumluluk Liderleri araştırması da bu çalışmalardan biri… Koç Holding ve liderleri, son yıllarda araştırmada hep ilk sırada yer aldı. GFK tarafından "halk" ve "iş dünyası" arasında yapılan 2018 araştırmasında da aynı sonuç çıktı.

Koç Holding'i zirveye taşıyan bu sürdürülebilir stratejiyi ve yeni döneme yönelik planlarını, Koç Holding Yönetim Kurulu Başkanı Ömer Koç ile konuştuk. Koç, "İyi şirket tanımına katılmıyorum" sözleriyle formüle ettiği sosyal sorumluluk stratejisini ayrıntılı biçimde anlattı:

● Değişen Türkiye ve dünya gündemini nasıl yorumluyorsunuz? Toplumlar bu gündemden nasıl etkileniyor?



KOÇ TOPLULUĞU'NUN TOPLUMSAL FAYDA YAKLAŞIMI

1. **Vehbi Koç'un bizlere en büyük mirası, yaşadığımız topluma ve ülkemize, üreterek değer katmak ve bunu yaparken de etrafımızda olup bitene karşı sorumlu birer vatandaş olmaktır.**
2. **Özellikle her kesime fırsat eşitliği sağlanması en kritik konu olarak önümüzde duruyor. Daha kapsamlı ve iş birliği odaklı bir büyüme modeline olan ihtiyaç giderek artıyor.**
3. **"İyi şirket" diye bir kavramın yanlış olduğunu düşünüyorum. İyilik kavramından ziyade, işimizin ve toplumun ihtiyaçlarının gerektirdiği şekilde hareket etmeyi gündeme getirmeliyiz.**
4. **Toplumların karşı karşıya olduğu çok boyutlu ve karmaşık sorunlara, herkesin katkı vermesi ve üzerine düşeni yapması gerekiyor.**
5. **Esas emeğimizi "iyi şirket" olarak bilinmek için değil, işimizin, ülkemizin ve dünyamızın bugün ve gelecekte de var olması için göstermeliyiz.**
6. **Dünyadaki baş döndürücü değişime ayak uyduracak ve hatta bunu şekillendirecek nesilleri yetiştirebildiğimiz ölçüde, aydınlık ve çağdaş bir geleceğimiz olacağına kâniyim.**
7. **Bugün bizlere düşen en büyük sorumluluk; gençlerin tekrar hayal kurabilmesini ve hayallerini dile getirmelerini sağlamak.**
8. **Önümüzdeki dönemde ülkemizin küresel rekabetteki yerini alabilmesi için, gençlerin yeni yetkinlikler kazanması konusuna odaklanacağız.**

■ Dünyaya baktığımızda gündemin en başında, öncelikle çağın getirdiği teknolojik gelişmeler var. Bunlar insanlığa büyük fırsatlar sunuyor ve bizleri çok heyecanlandırıyor. Teknolojide, beklenenden de hızlı ilerleyen gelişmeler yaşantımızı kolaylaştırıyor, iş modellerimizi değiştiriyor. Bu gelişmelerin yarattığı fırsatları yakından takip etmemiz ve işlerimizin merkezine koymamız çok önemli.

Ancak diğer yandan, bu olumlu tabloya tezat oluşturacak gelişmeler de var. Teknolojinin getirdiği belirsizlikler, siyasi ayrışmalar ve eşitsizlik arttıkça, buna bağlı olarak umutsuzluğun da arttığı bir dünya gözlemliyoruz. Küresel çapta yapılan araştırmalar, özellikle gençlerin, mevcut kurumlara ve yapılara hemen hiç güvenlerinin kalmadığını; yolsuzluklar ve gelir eşitsizliklerinden son derece rahatsız olduklarını gösteriyor.

Eşitsizlikleri değerlendirdiğimizde sorun gelir eşitsizliğinden çok daha öte, toplumun tüm kesimlerinin eğitime, internete ve sağlık hizmetlerine erişimi, aynı zamanda kadın, erkek, genç, yaşlı veya engelli tüm bireylerin ekonomiye katılımını anlıyoruz. Eşitsizlikler sadece toplum için-

Minik ellerin büyük hayallerine güç katıyoruz.

QNB Finansbank olarak Minik Parmaklar Geleceği Programlıyor Projesi'yle on binlerce çocuğumuza kodlamayı öğrettik. Harika Matematik Tırı'yla yüz binlerce çocuğumuzu matematiğin eğlenceli dünyasıyla tanıştırdık. Başarı Her Yerde Projesi'yle binlerce çocuğumuza eğitimde fırsat eşitliği sağladık. Gönüllü finansçılarımızla çocuklarımızın hayallerini büyütmeye devam ediyoruz.

QNB FINANSBANK

qnbfinansbank.com

de uyuşmazlıklara neden olmuyor, aynı zamanda uzun vadede ekonomik büyümenin de önünde bir engele dönüşüyor. Toplumlar her türlü soruna karşı daha kırılgan hale geliyor. Üstelik yeni dijital çağda istihdam ve iş gücü yapısının önemli bir değişim göstereceğini de dikkate alırsak; tüm dünyada ayrışmaların daha da büyümesi tehlikesiyle karşı karşıyayız.

● Çizdiğiniz bu tabloda temel yanlışı nerede görüyorsunuz ve düzeltmek için ne yapmak gerekiyor?

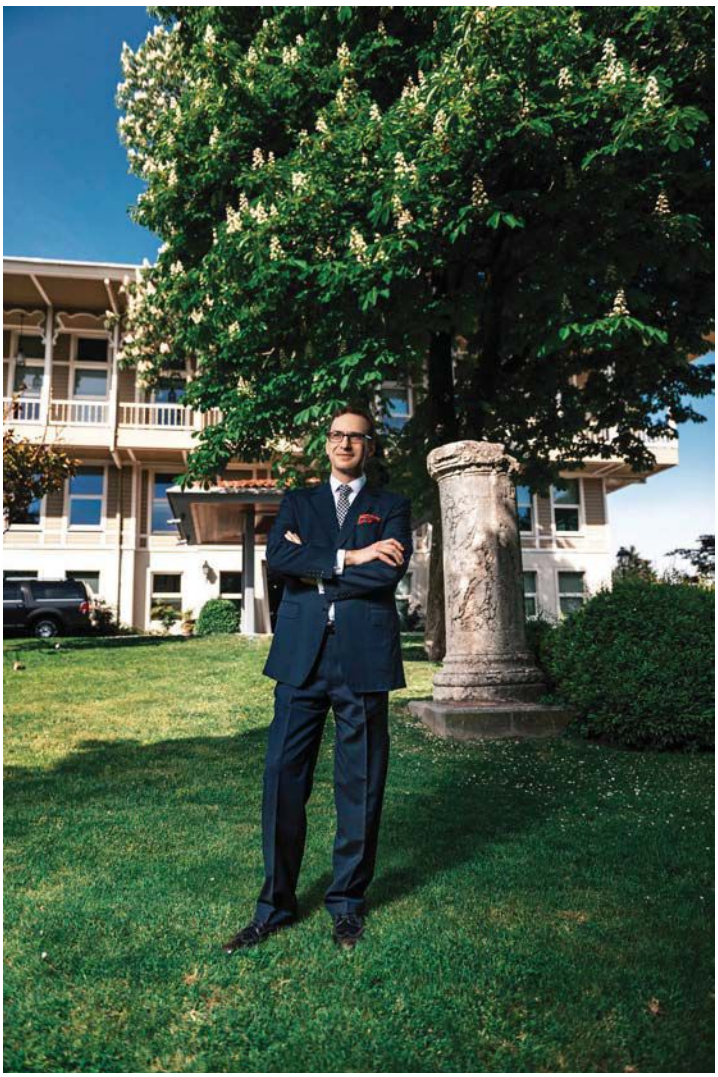
■ Robert Kennedy, 1968'de bir üniversitede yaptığı konuşmasında çok önemli bir tespitte bulunmuş. Diyor ki, "Gayrisafi yurt içi hâsıla çocuklarımızın sağlığını, aldıkları eğitimin kalitesini hesaba katmıyor. Edebiyatımızın ve sanatımızın güzelliğini hesaplamıyor. Siyasal tartışmalarımızın niteliğini dikkate almıyor. Ülkemize sevgimizi ve bağlılığımızı da önemsemiyor. Özetle, gayrisafi yurt içi hâsıla, hayatı yaşanabilir kılan unsurlar hariç her şeyi ölçüyor!"

Aslında en temel hata, özünde insanlığın refah ve huzurunu artırmayı hedefleyen ekonomik sistem, kurum ve yapıların, zamanla insan odaklı yaklaşımlardan uzaklaşmaları oldu. Özellikle her kesime fırsat eşitliği sağlanması en kritik konu olarak önümüzde duruyor. Daha kapsamlı ve iş birliği odaklı bir büyüme modeline olan ihtiyaç giderek artıyor.

● Dünyada "iyi şirket" olma kavramı tartışılıyor. Siz "iyi şirket" olmayı nasıl tanımlıyorsunuz?

■ İş dünyasının toplumsal meselelerle ilgili pozisyon alması ve harekete geçmesinin talep edildiği bir dönemdeyiz. Tam da bu nedenle, toplumsal meselelere bakışımızı, işimizden bağımsız düşünemeyiz. Dolayısıyla, "iyi şirket" diye bir kavramın yanlış olduğunu düşünüyorum. İyilik kavramından ziyade, işimizin ve toplumun ihtiyaçlarının gerektirdiği şekilde hareket etmeyi gündeme getirmeliyiz. Bizim için bu konudaki dönüm noktalarından biri 2006 yılında Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi'ni imzalamamız oldu. Aradan geçen zaman içinde toplumsal meselelere yönelik özel sektörün rolü daha da önem kazandı.

2015 yılında kabul edilen Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri veya iklim değişikliği konusunda Paris Anlaşması, sürdürülebilir kalkınmanın sadece devletlerin sorumluluğu olmadığını açıkça gösterdi. Toplumların karşı karşıya olduğu çok boyutlu ve karmaşık sorunlara, herkesin katkı vermesi ve üzerine düşeni yapması gerekiyor. Geçtiğimiz yıl, topluluğumuzda farklı sektörlerin sürdürülebilir kalkınma hedeflerine nasıl katkı verebileceğine yönelik bir rapor



hazırladık. Şimdi şirketlerimiz kendi üzerine düşen sorumluluğu ve ortaya çıkan fırsatları en iyi şekilde değerlendirmek için çalışıyor.

Bugün artık biliyoruz ki toplumun dinamiklerini iyi analiz eden ve toplumsal meselelerin çözümüne katkı sağlayan şirketler, krizlere karşı daha dayanıklı, hatta uzun dönemde rekabetçilik anlamında da daha başarılı oluyorlar. Esas emeğimizi "iyi şirket" olarak bilinmek için değil, işimizin, ülkemizin ve dünyamızın bugün ve gelecekte de var olması için göstermeliyiz.

● Koç Topluluğu'nun bu anlamdaki rolünü nasıl değerlendirirsiniz?

■ Felsefemizin temelinde ekonomik büyümeyi toplumsal gelişmeyle bir bütün olarak görmemiz yatıyor. Geçmişten gelen mirasımız, etki gücümüz ve lider rolümüz bizlere eşsiz bir fırsat sunuyor. Gerçekleştirdiğimiz araştırmalarda görüyoruz ki insanlar Koç Topluluğu'nu sanayinin ve toplumun dönüşümünü sağlayacak bir rol model olarak kabul ediyor.

Sorumluluklarımızın bilincindeyiz!

Mercedes-Benz Türk olarak "her işin başı eğitim" sorumluluğu ile ihtiyaç duyulan her alanda önemli adımlar atıyoruz, sosyal sorumluluk çalışmalarımızla ülkemizin çağdaş geleceğine katkıda bulunuyoruz. Mercedes-Benz Türk'ün gücünü ve tecrübesini yarınları inşa edecek gençlerimizle paylaşmaya ve onlara bu yolda destek olmaya devam edeceğiz.

Mercedes-Benz

Evrensel değerleri çıpamız olarak kabul etmiş olmanın bunda önemli bir etkisi olduğunu düşünüyorum. Sürdürülebilir, kârlı büyüme hedefimize doğru ilerlerken, insanlardan aldığımız güçle, onlarla birlikte değişime liderlik etmeyi, ülkemizde ve dünyada olumlu bir fark yaratmayı hedefliyoruz. Bunu ancak çalışma arkadaşlarımız, müşterilerimiz, iş ortaklarımız, bayilerimiz ve tedarikçilerimizle birlikte omuz omuza çalışarak başarabiliriz.

Hatta, bu sebeple, küresel vizyonumuza yönelik yaklaşımımızı "Geleceğe. Birlikte" olarak ifade ediyoruz. Toplumsal meseleler söz konusu olduğunda, tek başına karar almak veya yola çıkmak mümkün değil. Bu nedenle, konuların uzmanlarıyla iş birlikleri kurmayı önemsiyoruz. Sivil toplum kuruluşları, üniversiteler, kamu kuruluşları ve hatta diğer şirketler gibi alanlarında lider kurum ve kuruluşları çözüm süreçlerine dâhil ederek hayal ettiğimiz geleceğe birlikte hareket ediyoruz.

● Koç Topluluğu'nda süre gelen yardımseverlik anlayışını nasıl değerlendiriyorsunuz?

■ Vehbi Koç'un bizlere en büyük mirası, yaşadığımız topluma ve ülkemize, üreterek değer katmak ve bunu yaparken de etrafımızda olup bitene karşı sorumlu birer vatandaş olmaktır. Eğitimden sağlığa, aileden çevreye kadar pek çok sorunda önemli toplumsal roller üstlenen TEMA, Türk Eğitim Vakfı, Türk Eğitim Gönüllüleri Vakfı ve Türkiye Aile Sağlığı ve Planlaması Vakfı gibi kuruluşların temelinde de Vehbi Koç'un imzası vardır.

Türkiye'nin ilk özel vakfı olan Vehbi Koç Vakfı ise önümüzdeki yıl yarım asrını tamamlayacak. Kurulduğu günden bu yana en temel gereksinimlerimiz olan eğitim, sağlık ve kültür alanlarında yönetimini üstlendiği kurumlar ve desteklediği projeler ile ülkemizin kalkınmasına katkı sağlamaya devam ediyor. Bu mirasımızı biz de her yıl daha da ileriye taşımak için çalışıyoruz.

● Bugüne kadar hangi toplumsal yatırımlarınızın daha etkili olduğunu düşünüyorsunuz?

■ Topluluğumuz son 90 yılda eğitim, sağlık, kültür alanlarında gerek hayata geçirdiği toplumsal projeler, gerekse Vehbi Koç Vakfı'nın değerli kurumlarıyla model çalışmalar ortaya koydu. Yarattığımız iyi örnekler kendi sınırlarını aşan bir etkiye sahip. Hayırsever kişi ve kuruluşların, yarattığımız "mükemmeliyet merkezlerinden" ilham alması; kurumlarımızda ve projelerimizdeki standartların yurt çapında yaygınlaşmasına imkân verdi.

Özellikle son 10 yıla baktığımda iz bıraktığını ve örnek oluşturduğuna inandığım dört toplumsal yatırımımız olduğunu düşünüyorum. Bunlar, Koç Üniversitesi Hastanesi'nin kurulması, Meslek

"KADINLARIN İŞ HAYATINA KATILIMI İÇİN BÜTÜN OLANAKLARI HAREKETE GEÇİRMELİYİZ"

KÜRESEL BİR AĞ

HeForShe hareketi, UN Women öncülüğünde toplumsal cinsiyet eşitliğine ulaşacağımız bir dünya vizyonuyla başladı. Bugün ise 1 milyon çalışan, 700 bin öğrenci, 550 milyon vatandaşa ulaşan küresel bir ağ. İş ve akademi dünyası ile ülke liderlerinin de içinde yer aldığı bu hareketin bir parçası olmak, hem hayata geçirdiğimiz iyi uygulamaların yaygınlaşmasına, hem de ortak sorunlar için birlikte hareket etmemize imkân sağlıyor.

HEDEF CİNSİYET EŞİTLİĞİ

Gerek uluslararası, gerekse ulusal düzeyde yürütülen çalışmalarla bu alandaki farkındalığın giderek artması umut verici. Ancak, ne yazık ki Dünya Ekonomik Forumu, eşitlik yolunda daha aktif çaba göstermezsek toplumsal cinsiyet eşitliğine 217 yıl sonra ulaşabileceğimizi açıkladı. Bu durum, toplumsal cinsiyet eşitliğine yönelik mevcut çabaların yeterli olmadığını bir kez daha gösterdi.

30 ŞİRKETİMİZ İMZALADI

Topluluğumuzda son üç yıldır artan bir kararlılıkla toplumsal cinsiyet eşitliği üzerine çalışıyoruz. Geçtiğimiz yıl, toplamda 30 Koç Topluluğu şirketi Birleşmiş Milletler Kadının Güçlenmesi İlkeleri'ni imzaladı. Böylece topluluk olarak Kadının Güçlenmesi İlkeleri'nin Türkiye'deki en güçlü destekçilerinden biri haline geldik. Ön yargıları yıkma hedefiyle, Ülkem İçin Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Projesi'yle başta çalışma arkadaşlarımız olmak üzere 84 bin kişinin toplumsal cinsiyet eşitliği kavramıyla tanışmasını ve bu konuya yönelik kalıp yargılarını değiştirmek üzere adım atmasını sağladık. Kadınların iş hayatına katılımı, istihdamda kalmaları ve karar verici konuma gelmeleri için tüm iş dünyası olarak elimizdeki imkânları harekete geçirmemiz gerekiyor. Bunun için de özellikle farklı alanlardaki fikir önderlerinin bir araya geldiği HeForShe gibi platformlar çok önemli.

30. yılımızda 30 sporcumuzu ve annelerini Olimpiyat Oyunları yolunda destekliyoruz.

P&G 30 YIL
GURURLU ORTAK

Prima · head & shoulders · ipana · FAIRY · PANTENE · Gillette · febreze · Orkid · ARIEL · Venus · Oral-B · ALO · BRAUN

AJANDADAKİ KONULAR

● Toplumsal yatırım anlamında ajandanızda hangi yeni konular yer alıyor?

■ Hızlı teknolojik dönüşümle birlikte, dünyada küresel rekabet yeniden tanımlanıyor. Önümüzdeki dönemde ülkemizin de bu rekabet içerisinde yer alabilmesi için birçok alanda atılım yapmamız icap ediyor. Bu anlamda da yeni dijital çağda bizi rekabetçi kılacak ortamın hazırlanması, bilim, teknoloji ve inovasyonu besleyecek iklimin yaratılması hayati önem arz ediyor.

Biz gelişmekte olan, bir an önce gelişmek isteyen, bunun için de hızlı koşmak zorunda olan bir ülkeyiz. Ekonomik göstergelerin hayati bir önemi var elbette, ama ekonomik konularda olduğu gibi, bilimde, eğitimde, sağlıkta ve kültürde gelişmiş ülkelerde standartlar neyse, Türkiye olarak kendimize bu hedefleri koymalıyız.

Lisesi Memleket Lisesi ve Ülkem İçin projeleri ile İstanbul Bienali'ne verdiğimiz destek.

● Bu dört toplumsal yatırım, yola çıktıkları andan bugüne ne gibi mesafeler kaydetti?

■ Koç Üniversitesi Hastanesi, toplumun tamamına hizmet eden anlayışının yanı sıra tüm bilim dallarıyla ortaklaşa yürüttüğü dünya çapında araştırma projeleriyle bizi gururlandırıyor. Meslek Lisesi Memleket Meselesi ise mesleki eğitimin özendirilmesi amacıyla başlattık ve zaman içinde binlerce gence ulaştık. İlk yıllarda burs, staj ve istihdamda öncelik fikriyle başlamışken, daha sonraki yıllarda çok daha kapsamlı bir yapıya kavuştu. Dönüm noktalarından biri mesleki eğitimde okul-işletme işbirliği modelinin oluşturulmasıydı. Geçtiğimiz yıllarda Özel Sektör Gönüllüleri Derneği aracılığıyla bu programı tüm iş dünyasına devrettik ve başarılı uygulamaları heyecanla takip ediyoruz.

Aynı dönemde başlatılan ve hala devam eden bir diğer çalışmamız Ülkem İçin projesi. Bu projede amacımız öncelikle kendi etki alanımızda bir fark yaratmak. Özellikle çalışanlarımız ve bayilerimiz ile toplumsal meseleler konusunda birlikte hareket ediyoruz. Son 10 yıl içinde kan bağışından ormanlaşmaya, engellilikten toplumsal cinsiyet eşitliğine kadar farklı alanlarda çalışmalar yaptık. Odaklandığımız her alanda yaklaşık 100 bin kişiye doğrudan ulaşma imkânımız oluyor, bu da çok kolay elde edilemeyecek büyük bir etki.

Son olarak, dünyanın en önemli bienallerinden biri haline gelen İstanbul Bienali'ni desteklemekten büyük gurur duyuyoruz. Özellikle gençleri güncel sanatla buluşturmanın ve hatta tanıştırmanın özgür düşünce yolundaki en önemli unsurlardan biri olduğunu düşünüyorum. Geçen yıl, neredeyse yarım milyon sanatseverin İstanbul Bienali'ni ziyaret etmiş olması bizim için fevkalâde memnuniyet verici.

● Türkiye'yi daha iyi bir geleceğe hazırlamak için hangi toplumsal konulara eğilmek gerekiyor?

■ Bugünün dünyasında ekonomik gelişmenin ana kaynağı, dinamosu, insandır. Yaratıcı, eğitimli, katma değer yaratabilen yeterli insan kaynağına sahip olmadan ne ekonomik gelişimi sürdürebiliriz ne de rekabetçi olabiliriz. Bu tür bir insan kaynağı ise ancak standartları yüksek bir eğitim ve kültür hayatı ile mümkün. Ülkemizdeki eğitim kalitesi ve fırsat eşitliği, gelecekte ülkemizin ve özel sektörün, dünyadaki konumunu belirleyecek en kritik unsurlardır.

Dünyadaki baş döndürücü değişime ayak uyduracak ve hatta bunu şekillendirecek nesilleri yetiştirebildiğimiz ölçüde, aydınlık ve çağdaş bir geleceğimiz olacağına kâniyim. Teknolojiyi tüketim için değil, üretim için kullanmaya başlayabilmeliyiz. İhtiyacımız bu yöndeyken, dünya ile aramızdaki uçurum her geçen gün açılıyor. Yetenekleri ya ortaya çıkaramıyoruz ya da sonrasında kaybediyoruz. Gençler için özgür düşünme ortamını oluşturmalı, çocuklarımızı yaratıcı düşünmeye teşvik etmeliyiz.

Bugün bizlere düşen en büyük sorumluluk; gençlerin tekrar hayal kurabilmesini ve hayallerini dile getirmelerini sağlamak. Burada ailelere, öğretmenlere, öğretim kurumlarına ve iş dünyasına çok büyük bir rol düşüyor. Çocuklarımızın kendilerini ve dünyayı tanımaları için uygun ortamı yaratmalıyız. Önümüzdeki dönemde ülkemizin küresel rekabetteki yerini alabilmesi için, gençlerin yeni yetkinlikler kazanmaları konusuna odaklanacağız. Buradaki en büyük gayemiz, gençlere sadece ihtiyaçları olacağını düşündüğümüz yetkinlikleri aktarmak değil, gençlerin, özgür iradeleriyle geleceklerini inşa etmeleri için umut, ilham ve heyecanı verebilmek. C

nef|kandilli
LUXURY LIVING
Çok yakında.
444 9 633 nef.com.tr

KSS

Capital 13 yıldır kurumsal sosyal sorumluluğun nabzını tutuyor. GfK ile gerçekleştirilen "Kurumsal Sosyal Sorumluluk Araştırması", hem halk hem iş dünyası genelinde bu alandaki en başarılı şirketleri ortaya koyuyor. Bu yılki araştırmada "en sorumlu şirket" Koç Holding ve "en sorumlu lider" Rahmi Koç oldu. Halk oylamasında "En başarılı KSS projesi" ise İş Bankası'nın "81 İlde 81 Orman" kampanyası... Bu yıl araştırmadan oldukça çarpıcı mesajlar da çıktı. KSS alanında yeni projeler için bütçe artıracağını belirtenlerin oranı yüzde 31,5'ten yüzde 44,2'ye, yeni KSS projesi başlatanların sayısı ise yüzde 33,9'dan yüzde 52,4'e yükseldi.

YENİ PROJE DÖNEMİ!

"İŞ DÜNYASININ TEK BİR SOSYAL SORUMLULUĞU VAR: O da kârı artırmak." Ünlü ekonomist Milton Friedman'ın 1970'lerde söylediği bu provokatif söz neyse ki bugün geçerliliğini tümüyle yitirdi. Özellikle Y kuşağının tüketime ve iş dünyasına daha çok dahil olmasıyla sektörü ya da pozisyonu ne olursa olsun bu bakış açısını taşıyan şirketlerin sahneden çekileceği bir döneme giriyoruz. Mevcut durumu yaratan ise sadece günümüzün değişen iş yapış kültürü ve duyarlılıkları değil aynı zamanda değişen nesil...

2017 yılından itibaren yıllık 200 milyar dolarlık bir tüketim gücüne sahip olacak Y kuşağı sosyal konulara tüm kuşaklardan

• NİLÜFER GÖZÜTOK ÜNAL
ngozutok@capital.com.tr

En başarılı 10 KSS projesi

Halkın gözünde en başarılı KSS projeleri

2018	2017	Proje	Kurum / Şirket
1	*	81 İlde 81 Orman	İş Bankası
2	9	Temiz Çevre	CarrefourSA
3	*	Günışığı	Türk Telekom
4	*	Gönül Ağacı	Petrol Ofisi
5	*	Sarı Bisiklet	Eti
6	*	Engelsiz Eğitim Programı	Turkcell
7	*	Kadın Usta Kulübü	Kale Grubu
8	*	Engeli Olan Çocuklar	UNICEF
9	*	Geleceğin Mucitleri	Samsung
10	*	Annem ve Ben Projesi	TİKAV

2017'de KSS bütçeleri artacak mı?

Şirketlerin KSS alanında yeni projeler için bütçe artırma eğilimi

	2017 (%)	2018
Artacak	31,5	44,2
Aynı kalacak	48,3	40,3
Azalacak	9,4	4,9
Fikrim yok	10,8	10,6

daha duyarlı. Yapılan istatistiklere göre Y kuşağındaki her 4 kişiden 3'ü şirketlerin toplum için ekonomik bir değer yaratması gerektiğine inanıyor. 5'te 4'ü de bir sosyal meseleyi sahiplenen şirketlerle çalışmak istediğini açıklıyor. Stanford Üniversitesi'nin gerçekleştirdiği bir araştırma da MBA mezunlarının binlerce dolarlık gelirden vazgeçerek sosyal sorumluluğu yüksek bir şirkette daha düşük bir ücretle çalışmayı tercih edeceklerini ortaya koyuyor. Tüketim tercihlerinde de sorumlu şirketlere ilgi tarihin en yüksek seviyesine ulaşmış durumda. Nielsen'in yaptığı bir araştırmada tüketicilerin yüzde 50'si sorumlu şirketlerin ürün ve hizmetlerine daha fazla ödemeyi kabul ediyor. Cone Communication ve Echo Research tarafından yapılan bir başka araştırma da dünya genelinde tüketicilerin yüzde 90'ının benzer kalite ve fiyattaki markalardan iyi bir misyonu olanı tercih edeceğini ifade ediyor.

Aslında dünyadaki bu değişimi biz de tam 13 yıldır gerçekleştirdiğimiz "Kurumsal Sosyal Sorumluluk Araştırması" ile takip ediyoruz. Gerek kamuoyundaki KSS algısını gerek iş dünyasının KSS konusuna yaklaşımını ortaya koyması açısından önemli bir kaynak olan araştırmanın bu yılki sonuçları da yine çok kritik mesajlarla dolu.

KSS'de en başarılı ilk 20 şirket

Halkın gözünde		*İş dünyasının gözünde*		
2017	**Şirket**	**2018**	**Şirket**	**2017**
1	Koç Holding	1	Koç Holding	1
2	Sabancı Holding	2	Sabancı Holding	4
3	Turkcell	3	Eczacıbaşı Holding	2
8	Arçelik/Beko	4	Turkcell	3
5	Yıldız Holding/Ülker	5	Borusan	6
19	Sanko Holding	6	Türkiye İş Bankası	7
12	Eczacıbaşı Holding	7	Akbank	5
4	Doğan Holding	8	Vodafone	9
7	Coca-Cola	9	Garanti Bankası	9
14	İş Bankası	10	Opet	14
14	Boyner	11	P&G/Unilever	12/13
*	AvivaSA	12	Anadolu Gr.-Anadolu Efes	11
*	Tofaş	13	Doğuş Holding	10
11/*	T. Telekom/Ziraat Bankası	14	Doğan Holding	16
13	Pınar	15	Arçelik/Nef	15/*
*	Aygaz	16	Eti/Mercedes	*/20
6	Enka	17	Yapı Kredi/LC Waikiki	*
20	Oyak Holding	18	Zorlu H.-Vestel/Filli Boya	*
*	Opet	19	Boyner/Ziraat Bankası	18/*
*	Petrol Ofisi	20	Coca-Cola/Rönesans Hol.	17/*

(*) Geçen yıl listede yer almıyordu.

ZİRVE HAREKETLENDİ

Bu yıl halk nezdinde KSS'nin en başarılı şirketleri listesinde zirvede bir değişiklik yok. Geçtiğimiz yıl olduğu gibi bu yıl da Koç, Sabancı Holding ve Turkcell ilk 3'teki yerini korudu. Ancak listenin devamı için aynı durum geçerli değil. İlk 25'i oluşturan şirketler ciddi bir değişime uğradı. 6 yeni şirket listeye girerken, geçtiğimiz yıl listede olan birçok şirketin de sıralamadaki yeri değişti. Bu yıl listenin yenileri AvivaSa, Tofaş, Ziraat Bankası, Aygaz, Opet ve Petrol Ofisi oldu.

İş dünyası listesindeki değişim ise daha radikal bir boyutta gerçekleşti. Zirvedeki Koç Holding dışında tüm şirketler aşağı ve yukarı yönlü bir hareket yaşadı. 2017'de 4'üncü sırada yer alan Sabancı Holding 2'nci sıraya, 2'nci sırada yer alan Eczacıbaşı Holding de 3'üncü sıraya yerleşti. İş dünyasının belirlediği listenin 8 yeni oyuncusu ise Nef, Eti, Yapı Kredi, LC Waikiki, Zorlu Holding, Filli Boya, Ziraat Bankası ve Rönesans Holding.

Halk oylamasında iş dünyasının sorumlu liderleri listesi de geçtiğimiz yıla göre farklılaştı. Zirve yine Rahmi Koç'un oldu. Bu yıl listeye ilk kez giren Ömer Koç 2'nciliğe oturdu. Geçtiğimiz yılın 2'ncisi Güler Sabancı da 3'üncülüğe geriledi. İş dünyasının yaptığı oylamada zirvedeki üç patron yerini korudu. Geçtiğimiz yıl olduğu gibi bu yıl da Rahmi Koç 1'inci Bülent Eczacıbaşı 2'nci, Güler Sabancı da 3'üncü sırada yer aldı.

EN BEĞENİLENLER

Tüm dünyada olduğu gibi Türkiye'de de tüketiciler şirketlerden daha sorumlu olmasını bekliyor. Bu konudaki farkındalığın giderek arttığını yaptığımız araştırma da kanıtlıyor. Halk nezdinde katılımcıların yüzde 71'i özel sektörün sosyal sorunlar konusunda sorumlulukları olduğunu düşünüyor. Halka göre şirketlerin kurumsal sosyal sorumluluk alanında sahiplenmesi gereken bir numaralı öncelikli konu yüzde 18 ile "çevre ve doğanın korunmasına destek

SORUMLU BANKACILIK ANLAYIŞIYLA GELECEĞİ BUGÜNDEN PLANLIYORUZ

İyi bir gelecek için her alanda biz varız!

KOBİ'lerin ve kadın patronların yanında, Girişim Bankacılığı ve Melek Yatırım Platformu ile girişimcilerle omuz omuza, Finansal Okuryazarlık programlarıyla halkın arasında, Minik Maker'lar İş Başında Projesi ile çocuklarımız için memleketin dört bir yanındayız. Biz bankayız!

TEB

teb

En başarılı 10 KSS projesi

İş dünyası gözünde en başarılı KSS projeleri

2018	2017	Proje	Kurum / Şirket
1	4	Temiz Tuvalet	Opet
2	2	Meslek Lisesi Memleket Meselesi	Vehbi Koç Vakfı-Özel Sektör Gönüllüleri Derneği
3	6	HeForShe	Koç Holding
4	3	Ülkem İçin	Koç Holding
5	5	Engelsiz Eğitim Programı	Turkcell
6	*/9	Eti Çocuk Tiyatrosu/Trafik Hayattır	Eti/Doğuş Otomotiv
7	*	Olimpik Anneler/Şehrin İyi Hali	P&G/Akbank
8	10/*	Aile İçi Şiddete Son/ 81 İlde 81 Orman	Hürriyet/İş Bankası
9	10/*/*	Gelecek Turizmde/ Düşler Akademisi/Pembe Kurdele	Anadolu Efes/AYDER-UNDP-Vodafone/Avon
10	7/*/*	81 İlden 81 Öğrenci Projesi/ Haydi Kızlar Kodlamaya/ Geleceği Yazan Kadınlar	Türkiye İş Bankası/ Borusan/Turkcell

ARAŞTIRMANIN PROFİLİ

- 2 ayaklı yürütülen araştırma GfK Araştırma Hizmetleri tarafından her ay düzenli olarak gerçekleştirilmekte olan omnibus çalışmaları kapsamında gerçekleştirildi.
- Araştırmada iş dünyasının görüşmeleri 4 Ocak-15 Şubat 2018 tarihleri arasında, halk araştırmasının saha çalışmaları da 7 Aralık 2017-9 Ocak 2018 tarihleri arasında gerçekleştirildi.
- Araştırma kapsamında GfK Araştırma Hizmetleri İş Dünyası Veritabanı'nda yer alan profesyonellere araştırma linki iletildi. 242 kişiden bilgi alındı.
- Araştırma kapsamında sorulan sorular Capital ve GfK Araştırma Hizmetleri uzmanları tarafından hazırlandı.
- Araştırmanın saha çalışması, mesleki standartları düzenleyici bir meslek birliği olan ESOMAR kurallarına bağlı olarak gerçekleştirildi.
- Görüşülen kişiler çok aşamalı yarı tesadüfi örnekleme yöntemiyle seçildi.
- Araştırmanın halk geneline yönelik bölümü, omnibus çalışmaları kapsamında gerçekleştirildi.
- 15 ilde, hanelerde, 15 yaş üstü yaş grubunda 1.347 kadın ve erkek katılımcıyla "yüz yüze anket tekniği" kullanılarak görüşüldü.
- Araştırmaya katılanların yüzde 50'si kadın, yüzde 50'si erkeklerden oluştu. Katılımcıların yaş ortalaması 33.
- Araştırmada görüşülen 1.347 kişinin yüzde 37'si ilkokul, yüzde 29'u lise, yüzde 20'si orta öğretim, yüzde 14'ü üniversite ve üzeri eğitim durumuna sahip.

verilmesi". Onu yüzde 16 ile "eğitim öğretime katkıda bulunulması" takip ediyor. "Sağlık ve sağlık hizmetlerine katkıda bulunulması" ise yüzde 14 ile 3'üncü sırada.

İş dünyasına göre ise KSS'de öncelik eğitim olmalı. Bu yönde görüş belirtenlerin oranı yüzde 35,8. İkinci sırada yüzde 19,7 ile "aile, kadın ve çocuk hakları gibi konulara destek verilmesi" geliyor. Öncelikler konusunda iş dünyasının sıralamasında 3'üncü sırada yüzde 18,4 ile "çevre ve doğanın korunmasına destek verilmesi" var.

En başarılı bulunan 10 KSS projesi de halkın bu bakış açısını net olarak gözler önüne seriyor. "Halk Gözünde En Başarılı KSS Projeleri" listesinde İş Bankası'nın "81 İlde 81 Orman" kampanyası ilk sırada. Onu CarrefourSA'nın "Temiz Çevre" kampanyası izliyor. Üçüncü sırada da Türk Telekom'un "Günışığı" projesi yer alıyor.

İş dünyasının listesinde ise Opet'in "Temiz Tuvalet" projesi 1'inci sırada kendine yer bulurken, Vehbi Koç Vakfı ve Özel Sektör Gönüllüleri Derneği'nin projesi "Meslek Lisesi Memleket Meselesi" 2'nci, Koç Holding'in "HeForShe" kampanyası da 3'üncü sırada.

FARK ATAN ŞİRKETLER

Araştırmanın en önemli verilerinden biri de şirketlerin KSS'de öne çıktıkları alanlar… Hem halk hem iş dünyası oylamasında eğitim, sağlık, çevre, spor, kültür-sanat, aile, insan hakları ve çalışana verilen değer alanlarında bazı şirketler diğerlerine göre açık ara önde… Örneğin Koç Holding, bu 8 kategoriden 6'sında en başarılı bulunan 1'inci şirket olarak dikkat çekiyor.

Garanti Bankası spor alanında en başarılılar listesinde zirvede yer alırken, Eczacıbaşı Holding de kültür sanat alanında KSS çalışmalarında akla ilk gelen şirket. Eczacıbaşı, çalışana verilen değer kategorisinde 2'nci, çevre, sağlık ve insan hakları kriterlerinde de 3'üncü başarılı şirket.

Sabancı Holding ise eğitim, aile ve insan hakları alanında öne çıkıyor. Holding bu üç kategoride 2'nciliği elinde tutuyor.

Turkcell eğitim, Anadolu Grubu sağlık, Unilever

HİDROPORT
MÜHENDİSLİK

Hidrolik uygulamalardaki çözüm ortağınız...

MÜHENDİSLİK
SERVİS
SATIŞ
OTOMASYON

GÖZÜMGRUP
Hidroport Mühendislik bir Gözüm Şirketler Grubu Firmasıdır.

Hidroport Mühendislik Dış Ticaret Makina Mekatronik Elektrik Otomasyon Anonim Şirketi
Adres: 100. Yıl Bulvarı, No: 64 Ostim – Yenimahalle / ANKARA **Tel:** 0 312 385 10 02 **Faks:** 0 312 385 20 03
www.hidroport.com info@hidroport.com

En sorumlu 10 lider

Halkın gözünde — *İş dünyasının gözünde*

2017	Lider	2018	Lider	2017
1	Rahmi Koç	1	Rahmi Koç	1
*	Ömer Koç	2	Bülent Eczacıbaşı	2
7	Dilek Sabancı	3	Güler Sabancı	3
2	Güler Sabancı	4	Hüsnü Özyeğin/İbrahim Betil	8/12
4	Cem Boyner	5	Ferit Şahenk	9
10	Oya Eczacıbaşı	6	Tuncay Özilhan	6
3	Aydın Doğan	7	Ahmet Kocabıyık	12
6	Bülent Eczacıbaşı	8	Suna Kıraç	7
*	Kamil Yazıcı	9	Cem Boyner	9
*	Ahmet Eren	10	Semahat Arsel/Murat Ülker/ Nurten Öztürk	11/4/*

(*) Geçen yıl listede yer almıyordu.

çevre, Vodafone aile ve spor, Akbank kültür sanat, Yıldız Holding spor, Doğan Holding ve Hürriyet aile, Borusan çalışana verilen değer konusunda en başarılı bulunan ilk 3 şirket içinde yer alıyor.

KSS FAALİYETLERİ YETERLİ Mİ?

Tüketicinin şirketlerden sorumluluk talebi artıyor. Peki şirketlerin gerçekleştirdiği KSS faaliyetleri yeterli bulunuyor mu? Halk anketine katılanların yüzde 57'si bu soruya "Evet" yanıtı veriyor. Burada da geçtiğimiz yıla oranla ciddi bir değişiklik göze çarpıyor. 2017 yılındaki araştırmada katılımcıların yüzde 40'ı yapılan çalışmaların yeterli olduğunu belirtmişti.

KSS projelerinden haberdar olma konusunda da son bir yılda önemli bir gelişim söz konusu. Geçtiğimiz yılki ankette katılımcıların yüzde 41'i gerçekleştirilen KSS faaliyetlerinden haberdar olduğunu dile getirmişti. Bu yılki halk anketine katılanların yüzde 63'ü iş dünyasının KSS faaliyetlerinden haberdar olduğunu açıklıyor.

KSS faaliyetlerini yeterli bulmayanların gerekçelerine gelince… Halk anketine katılanların yüzde 36'sı "yetersiz bulma nedeni" olarak "Fazla aktivite yapılmıyor, faaliyetler için yeterince zaman ve örgütlenme yok" açıklamasında bulunuyor. Yüzde 15'i yapılan işlerde devamlılık olmamasını yetersizlik nedeni olarak dile getiriyor. Yüzde 10'u da projelerin hedef kitleye yeterince ulaşamadığı görüşünde. Yüzde 7'lik bir oran da şirketlerin üzerine düşen görevleri yerine getirmediğini ve kendilerini yeterince tanıtamadıklarını ifade ediyor.

8 temel KSS alanında ilk 5 şirket

(Her bir KSS alanında en başarılı bulunan ilk 5 şirket)

Sıra	Eğitim	Sağlık	Doğa ve Çevre	Spor
1	Koç Holding	Koç Holding	Koç Holding	Garanti Bankası
2	Sabancı Holding	Anadolu Grubu	Unilever	Doğuş Holding
3	Turkcell	Sabancı Hol./Eczacıbaşı Hol.	Eczacıbaşı Holding	Vodafone/Yıldız Hol.-Ülker
4	Türkiye İş Bankası	Abdi İbrahim/Acıbadem Grubu	Arçelik-Beko	Eczacıbaşı Holding
5	Doğan Holding	Opet/Siemens-Bosch	Anadolu Grubu	Koç Holding/Turkcell

GÖNÜLLÜYÜZ!

Daha güçlü bir Türkiye için çalışmaya,

Açtığımız okullarımızla eğitime destek vermeye,

Balıklandırma projesiyle denizlere can vermeye,

"Sağlam kafa sağlam vücutta bulunur" diyerek spora destek vermeye,

Ülkemizin sürdürülebilir büyümesi için bizi geleceğe taşıyacak başarılara ermeye,

Birliğe, beraberliğe...

Ve her zaman tüketmeye değil üretmeye gönüllüyüz!

nuh çimento grubu

www.nuhcimento.com.tr

KSS

8 temel KSS alanında ilk 5 şirket

(Her bir KSS alanında en başarılı bulunan ilk 5 şirket)

Sıra	Kültür ve sanat	Aile	İnsan hakları	Çalışana verilen değer
1	Eczacıbaşı Holding	Koç Holding	Koç Holding	Koç Holding
2	Akbank	Sabancı Holding	Sabancı Holding	Eczacıbaşı Holding
3	Koç Holding	Doğan Hol./Vodafone/Hürriyet	Eczacıbaşı Holding	Borusan
4	Borusan	Turkcell	Turkcell	Unilever
5	Sabancı Holding	Borusan/Filli Boya/Aygaz	Doğuş Holding	Sabancı Holding

"SORUMLU ŞİRKETLERİN İTİBAR SKALASI YÜKSELİYOR"

METE USLUKILINÇ / GFK TÜRKİYE VE İSRAİL GM

KSS'YE YENİ BAKIŞ

Kurumsal sosyal sorumluluğun iş dünyası nezdinde toplumla ilişki kurma, toplumdan aldığını topluma geri kazandırma için önemli ve vazgeçilmez bir araç haline geldiğini görüyoruz. Sosyal konularda sorumlu bir yaklaşım içinde olan şirketlerin itibar skalasında da yüksek puanlar aldığı dikkat çekiyor. Bu yıl gerçekleştirdiğimiz araştırmada kurumsal sosyal sorumluluğu "Kurumların halkın sorunlarına ve ihtiyaçlarına karşı görevleri" olarak tanımlayanlarda ciddi bir artış var.

HALK NE DİYOR?

Toplumda iş dünyasının gerçekleştirdiği kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri konusunda farkındalığın anlamlı bir şekilde arttığı görülüyor. Uzun bir süredir halk, şirketlerin öncelikle "eğitim" alanını sahiplenmesi gerektiğini düşünürken, bu yıl çevre ve doğanın korunmasına öncelik vermesi gerektiğini düşünenlerin oranı arttı. Spora ve kültür sanat faaliyetlerine destek verilmesini gerektiğini düşünenlerde de anlamlı derecede artış var.

İŞ DÜNYASININ GÜNDEMİ

2017'de kurumsal sosyal sorumluluk alanında yeni projeler başlattığını belirten şirketlerin oranında 2016'ya göre artış söz konusu. Aynı şekilde 2018'de kurumsal sosyal sorumluluk alanında yatırım bütçelerinin artacağını belirtenlerin oranı da yükseldi. Geçtiğimiz yıl olduğu gibi bu yıl da iş dünyası için öncelik verilmesi gereken alanların başında eğitim geliyor. Eğitimi, aile içi şiddet ve çevrenin korunması izliyor.

DEĞİŞİM MESAJLARI GELİYOR

Araştırma, KSS'ye bakışı ortaya koymanın yanı sıra KSS'den beklentileri belirleme anlamında da kritik veriler içeriyor. Halk genelinden 1.347, iş dünyasından 242 yöneticinin katıldığı araştırmadan öne çıkan mesajları şöyle sıralamak mümkün:

- Halk raporunda katılımcılar sosyal sorumluluğu "kurumların yaptığı yardımlar ve sosyal sorunlarla ilgili gerçekleştirilen faaliyetler" olarak tanımlıyor.
- Halk anketine katılımcıların yüzde 71'i özel sektörün sosyal sorunlar konusunda sorumlulukları olduğunu düşünüyor. Geçtiğimiz yıl bu doğrultuda görüş belirtenlerin oranı yüzde 57'ydi.
- Halka göre şirketlerin kurumsal sosyal sorumluluk alanında sahiplenmesi gerekli öncelikli konular da bu yıl değişti. 2017 yılındaki araştırmada "eğitim ve öğretime katkıda bulunulması" bir numaralı öncelikli konu iken bu yıl çevre ve doğanın korunmasına destek verilmesi ilk sırada yer alıyor.
- İş dünyasında KSS'de öncelik verilmesi gereken konular sıralamasında eğitime öncelik vermek gerektiği konusunda düşüncesini korurken ikincilik sıralamasını değiştirdi. Bir önceki yıl çevre ve doğanın korunmasına ikinci sırada yer verirken bu yıl ikinciliğe "aile içi şiddetle mücadele, kadın ve çocuk hakları gibi konulara destek verilmesi"ni oturttu.
- Halktan katılımcılar KSS faaliyetlerinin iletişim araçlarıyla tanıtılmasını doğru buluyor. Bu yönde görüş belirtenlerin oranı yüzde 84. Bir önceki yıl bu oran yüzde 80'di.
- İş dünyası raporuna baktığımızda şirketlerin kurumsal sosyal sorumluluk alanında yeni projeler başlatma oranındaki yükseliş dikkat çekiyor. Geçtiğimiz yılki araştırmada yeni proje başlatanların oranı yüzde 33,9 oranındayken bu yılki araştırmada bu oran yüzde 52,4'e yükselmiş durumda.
- İş dünyası KSS'ye de daha fazla bütçe ayırdı. 2017 yılındaki araştırmada KSS alanında yeni projeler için bütçe artıracağını belirtenlerin oranı yüzde 31,5 iken, bu yıl bu oran yüzde 44,2'ye çıktı. Bu oran 2016 yılının bile üstünde. C

Hayatı Tamamlayan Teknolojiler Vestel'de

Vestel olarak, geliştirdiğimiz ürün ve hizmetlerle
tüm engelleri kaldırıyoruz.
Braille alfabeli beyaz eşyalar üretiyor,
teknolojimizi erişilebilir servislerle milyonlara ulaştırıyoruz.

Geliştirdiğimiz üretim bantlarıyla işitme engellilerin
iş hayatına katılımını destekliyor,
WeWalk'la görme engelliler için hayatı kolaylaştırıyoruz.

ZORLU | vestel.com.tr | 0850 222 4 123 | /Vestel

VESTEL

TOKHEIM
SATIŞ BEDELİ
0 4 5 9
VERİLEN LİTRE
LİTRESİ KURUŞ
PETROL OFİSİ
PETROL OFİ

"GLOBAL AÇILIMLAR YAPABİLİRİZ"

SELİM ŞİPER, 4 ay önce Petrol Ofisi'nin yeni CEO'su olarak atandı. Göreve gelir gelmez organizasyonda değişikliklere gitti. Ardından da "toparlama" operasyonu başlattı. 17 yılda 4 defa sahip, 5 defa CEO değiştiren şirkette kan kaybını önlemeyi amaçlayan stratejileri devreye soktu. Şiper, "1698'e düşen istasyon sayımızı 4 ayda 1.720'ye çıkardık. Yüzde 20'nin altına gerileyen pazar payımızı yüzde 22 seviyesine getirdik" sözleriyle bu süreci anlatıyor. Gelecekte büyümeye devam edeceklerine dikkat çekip ekliyor: "Satın alma fırsatlarına her zaman açık olduk. Şimdi etki alanını genişletiyoruz. Bunun için Türkiye'ye benzeyen İtalya, Pakistan, Güney Amerika gibi pazarları inceliyoruz."

ÖZLEM AYDIN AYVACI • oaydin@capital.com.tr

Selim Şiper, 17 yıl İpragaz'da çalıştıktan sonra geçen yıl Hollandalı Vitol'e satılan Petrol Ofisi'nin CEO'su oldu. "Mutluyum, kariyerimde bana yakıştığını düşündüm bir değişiklik yaptım" diyen Şiper, göreve gelir gelmez önce organizasyonel değişiklikleri hayata geçirdi. Pazarlamayı satışa bağlı bir müdürlük olmaktan çıkarıp CEO'ya doğrudan bağlı bir direktörlük haline getirdi. Ardından Unilever'den CMO transferi yaptı. Üst yönetimin büyük çoğunluğunu yeniledi. Şirketin stratejilerini değiştirdi. 17 yılda 4 defa sahibi, 5 defa CEO'su değişen Petrol Ofisi'nin 2 yılda kaybettiği kanı acilen toparlamaya giriştiklerini söyleyen Şiper, "Eski sahipten kalan bazı stratejileri 180 derece değiştirmek zorundaydım. Bunu kısa sürede başardık. Etkilerini de çok çabuk görmeye başladık. Göreve geldikten 4 ay sonra 1.698'e düşen istasyon sayımızı 1.720'ye çıkardık. Yüzde 20'nin altına gerileyen pazar payımızı yeniden yüzde 22 seviyesine getirdik" diyor.

Şiper'in gündemindeyse büyüyen pazardan "hakkını almak" var. Şiper, şöyle açıklıyor: "Türkiye'de bin kişi başına 200 araç düşüyor, bu 10 yılda 400'e gelecek. Pazar payımız yüz-

de 22. Bu yeterli bir pazar payı ama yine de bunun biraz daha konsolide olmasını istiyoruz."

Petrol Ofisi CEO'su Selim Şiper'in sorularımıza verdiği yanıtlar şöyle:

● İpragaz'da çok uzun süre çalıştınız. Petrol Ofisi'ne geçiş kararını nasıl aldınız?

■ İpragaz'ın ikinci genel müdürüydüm. Oradaki 17 yıl bana uzun gelmedi, çünkü aynı süreçte İpragaz'ın piyasa ve zaman şartları gereği büyük bir değişim ve çeşitlenme süreci yaşaması gerekiyordu. Bunun da nedeni tüplü ve dökme LPG'nin pazarlarının kısa süre içinde dramatik şekilde daralmasıydı. Tüplü taraf yüzde 65, dökme LPG yüzde 95'in üzerinde daraldı. Eğer taban ayağınızın altınızdan çekiliyorsa ya düşeceksiniz ya can havliyle başka bir şeyler yapıp kurtulacaksınız. İpragaz'da bulunduğum zamanın en heyecan verici ve renkli tarafı işte bunun gibi her yıl başka bir yenilik peşinde koşmamızdı. Son 4 yılımda da tüm Asya ve Doğu Avrupa ülkeleri bana bağlıydı.

Vitol, Petrol Ofisi'ni bana olması gerektiği biçimde yönetme teklifiyle geldi. Milli miras kabul edilen, en zayıf dönemlerinde dahi hep özenilen bir şirketin yöneticiliği teklif edildi. "Kısa vadeli değil uzun vadeli bakıyoruz" dendi. Petrol Ofisi'nin hakkını vermek isteyen hissedarlarla karşı karşıyaydım. Kabul ettim. Mutluyum, kariyerimde bana yakıştığını düşündüm bir değişiklik yaptım.

● Geçen 4 ayda neler yaptınız? Önceliği hangi konulara verdiniz?

■ Petrol Ofisi o kadar büyük ki dışarıdayken bile aslında şirketi biliyorsunuz. Pazarın en büyüğü, herkes onu konuşuyor. Başlangıçta bazı şeyleri bilerek geldim. İnsanları tanımaya öncelik verdim. Rakamlara baktım, işlerin nasıl yapılacağını anlamaya çalıştım.

● Hissedarların sizden beklentisi ne?

■ Vitol çok iyi bir hissedar. Çünkü, özellikle Batı kökenli sermayedarlar, hep satın aldıkları şirketi çeki düzene sokup kendi bildiklerini öğretmeye çalışmak gibi tuzaklara düşer. Vitol'de böyle bir şey yok. Vitol tüccar kökenli. Yani bugün kazanıp yarın kaybedebilir ve duruma göre pozisyon alabilir. Oysa ki PO gibi yaşayan şirketler, bugünden yarına yaşama ve kısa vadeli davranma lüksüne sahip değil. Yani trader'lar sürat motoruysa, yaşayan şirketler tankerdir. Bu iki mentaliteyi birbirine karıştırmamak lazım. Herkes kendini bilirse burada anlaşmazlık çıkmaz. Nitekim Vitol böyle. Vitol, yaşayan şirket işlerine sonradan girmiş. Şu anda Afrika'nın en büyük akaryakıt ve LPG dağıtıcısı ve Avustralya'nın da lideri Vitol. Türkiye'nin de lideri Vitol'ün hisselerini elinde tuttuğu Petrol Ofisi. Biz sadece kendi yönetim kurulumuza bağlıyız. Yönetim kurulu yetkin bir şekilde görevini yapıyor. Pakistanlı, Hollandalı, Amerikalı ve Türk'üz. Bu 4 kişinin fikir birliğiyle yapamayacağımız şey yok. Yani hissedar açısından şanslıyız.

● Bugün ajandanızın en önemli maddeleri neler?

■ Şu ana kadar faaliyetlerimizde birkaç enteresan değişim oldu. Birincisi organizasyon tarafında bir değişim yaşadık. Akaryakıt şirketlerinde görülmemiş bir stratejik değişikliğe gittik. Pazarlamayı satışa bağlı bir alt birim olmaktan çıkarıp direkt CEO'ya bağlı bir direktörlük pozisyonu haline getirdik. Bu biraz da hızlı tüketim ürünleri sektöründeki yapılanmaya benziyor. Akaryakıt dağıtım sektöründe pazarlama açısından eksikliklerin olduğu kanısındayız. Petrol Ofisi'nde perakende satış direktörlüğüne bağlı bir pazarlama müdürlüğü pozisyonu vardı biz bunu daha stratejik konumladık.

İkinci önemli değişiklik üst yönetim ekibinde yaşandı. Yönetim takımımızdakilerin çoğu

SELİM ŞİPER DÖNEMİNDE NELER DEĞİŞTİ?

1. Üst yönetim takımımızdakilerin çoğu son 6 ayda şirkete katıldı ve şu an bana direkt bağlı direktörlerin 5'i yeni 3'ü eski arkadaşlardan oluşuyor.
2. Pazarlamayı alt birim olmaktan çıkarıp CEO'ya bağlı bir direktörlük haline getirdik.
3. Eski sahipten kalan bazı stratejileri 180 derece değiştirmeyi kısa sürede başardık.
4. 2 yılda 2.500'den 1.698 istasyona gerilemiştik. Göreve geldikten 4 ay sonra 1.720 istasyona çıktık.
5. Yapımızı optimize ederek, maliyet kontrolümüzü geliştirerek kârımızı daha da iyileştireceğiz.
6. Paranız olsa bile kuramayacağınız tesislere sahibiz. Önceliğimiz bunları en etkin şekilde kullanmak.
7. Gücümüzü korumak için sürekli yatırım yapmak zorundayız. Her yıl minimum 1 milyar TL yatırım yapmalıyız.
8. Madeni yağ konusundaki pozisyonumuzu daha da geliştirmek istiyoruz.
9. Uygun bir fırsat ortaya çıkarsa başka bir şirketi satın alabiliriz.
10. Etki alanımızı genişletmek istiyoruz. İtalya, G. Amerika, Pakistan gibi bize benzeyen pazarları inceliyoruz.

"İSTASYON DÖNÜŞÜMLERİNDE DÖNÜM NOKTASI OLACAK"

CAZİBE MERKEZİ

Akaryakıt istasyonları son 30-40 yılda bir değişim içinde. Eskiden bir yağlama cihazı, antifriz satılırdı. Bugün akaryakıt istasyonları sigara satışında ön sıralarda yer alan perakende noktaları haline geldi. Hakikaten bu marketler sayesinde istasyonlar cazibe merkezi haline geldi.

YENİLERİ GELECEK

Marketçilikten sonra yiyecek içecek noktaları ve kafeler geldi. Bu gelişmeler marka iş birlikleriyle oluyor. Migros'la iş birliğimiz sürüyor. İstasyonlarımızdaki MigrosJet sayısı 100'ü geçti. Onlar bize biz onlara çok şey katıyoruz. Önümüzdeki süreçte bu marka iş birliklerine yenileri eklenecek.

FİNANSAL İŞLEMLER İSTASYONDA

Yeni iş birliklerimiz başlayacak. Petrol Ofisi istasyonları Western Union noktası da olabilecek. Akaryakıt istasyonlarında finans işlemleri de yapılmaya başlanacak. Bunun istasyon dönüşümlerinde bir dönüm noktası olacağını düşünüyoruz. Akaryakıt dışı satışlarımızın cirodaki payı ise en hızlı koşan istasyonda bile yüzde 10'u geçmez.

son 6 ayda şirkete katıldı. Bana bağlı direktörlerden oluşan üst yönetim takımımızın 5'i yeni 3'ü eski arkadaşlardan oluşuyor. Aramıza yeni katılan arkadaşlar yıllardır bu şirketin parçası gibi şirkete uyum sağladı. Ben de zaten sektörü ve Petrol Ofisi'ni bilerek geldim.

● CMO'nuz nereden geldi?

■ Unilever'den Beril Alakoç geldi.

● Gündeminizin diğer önemli maddeleri neler? Petrol Ofisi'ndeki hissedar değişikliği sürecini nasıl yönetiyorsunuz?

■ Acilen aksiyon almamız gereken durumlardan biri de buydu. Sahip değişikliği önemli bir konu. Petrol Ofisi'nin eski sahiplerinden satış süreci epey uzun sürdü. Bir yılı aşmıştı. Bu şirket zaten 17 yılda 4 defa sahiplik kompozisyonu değiştirdi, 5 defa CEO değiştirdi. Özelleştirme sonrasında elinde olmayan birtakım badireler içine girdi. Son 5 yıldır piyasadaki gücünü kaybedip tökezlemiş bir dev misaliydi. Çoğu şirketin bayi ağı genişlemesi konusunda haklı olarak hedef aldığı şirket konumundaydı. Şirkete geldiğim gün 2.500 istasyondan 1.698 istasyona gerilemişti. Bu erime 2 yılda gerçekleşmişti. 2015'te yani istasyon değişim yılında büyük kan kaybedilmişti. Öncelikle bu kan kaybını dur-

"EN ÖNEMLİ SORUN KÂRLILIK"

SEKTÖRÜN YENİ YAPISI

Benzin, dizel, havacılık yakıtları, denizcilik yakıtları yüzde 2 ila yüzde 7 arasında büyüdü. Sadece otogaz büyümedi. Sektördeki oyuncuların pazardaki büyümeyle ilgili bir sıkıntısı yok. Türkiye'de kârlılıkta sıkıntı var. 22 günlük stratejik stoku kullanmasam da tutmak zorundayım. Toplam stoklama kapasitemin epey bir bölümünü bu şekilde kapatıyorum. Bunun bir maliyeti var. Marj hesabında bu hesaplanmıyor. Avrupa'da daha çok self servis istasyon var. Bizde işçilik ucuz da olsa sıfıra karşı bir maliyet bu da.

DİZELİN YASAKLANMASI

Bu konu bazı ülkelerde gündeme gelebilir ama Türkiye için gerçekçi değil. Türkiye kişi başına düşen traktör sayısında dünyada sıralamaya giriyor. Parmakla sayılacak kadar az traktörünüz varsa ve ülkeniz bir baştan diğer başa otomobille 2 saat sürüyorsa bu konu gündeminizde olabilir. Türkiye'nin gündemine giremez.

SEKTÖRÜN GÜNDEMİ

Sektör, sektöre özel bir konuyla meşgul değil. Petrol fiyatları tüm olup bitene rağmen sakin. 50-70 arasında, daha çok 60 dolarda olacak bir pazardan bahsediyoruz. Dünyadaki tüm gelişmeleri izliyoruz. Sektörün kendine özel bir gündemi yok.

durmak gerekiyordu. Eski sahipten kalan bazı stratejileri 180 derece değiştirmek zorundaydım. Bunu kısa sürede başardık. Etkilerini de çok çabuk görmeye başladık. Bugün yani göreve geldikten 4 ay sonra 1.720 istasyona çıktık.

● Yeni istasyonlar mı açtınız transfer mi ettiniz?

■ Transfer ettik. İşe başladığım ilk ay 3 bine yakın kişinin katılımıyla tüm bayilerimizi topladık. Kendilerine ne yapmaya niyetli olduğumuzu izah etmek istedik. Bunun da çok olumlu birtakım etkileri olduğunu düşünüyorum.

● Bugün gündeminizde ne var?

■ Petrol Ofisi olarak bu ülkenin milli kaynaklarından yaratılmış bir şirketiz. Zamanında kurulmuş olan terminaller, stoklama tesislerini kapsayan geniş bir alt yapımız var. Bu kadar kayba rağmen hala Türkiye'nin en fazla istasyonuna sahibiz. Tüm derdimiz bunu konsolide etmek, sallantıları durdurmak. En büyük üstünlüğümüz altyapımız. Bu altyapı bize pek çok şirketin ellerini uzatamayacakları büyük işlere tedarikçi olma şansı ve yükümlülüğü veriyor. Türkiye'de çok büyük projeler yapılıyor. Bunların yakıt ikmali çok önemli bir sorun ve lojistik meselesi. Pek çok projeyi ancak bizim stoklama, ikmal kabiliyetimizdeki bir şirket üstlenebilir. Bunu yapmak da bana göre milli kaynaklardan yaratılmış bir şirket olan Petrol Ofisi'nin milli görevidir. Bu işler para kazandırmaz. Çünkü, çok büyük tüketimli işler olduğu için zaten çok küçük marjlarla alınabilen ihalelerdir. Bir de bunun üstüne lojistik gibi çoğu zaman gözden kaçan veya öngörülemeyen güçlükleri katarsak anlarız. Bir istasyona ikmal yapmakla 3'üncü havalimanındaki bilmem kaç tane seyyar tankın ihmalini yapmak arasında çok büyük fark var.

● Başka hangi büyük projelerde varsınız?

■ Üçüncü Havalimanı, Çanakkale Köprüsü, Ankara-Niğde Otoyolu bizim tedarikimizde. Üçüncü Köprü de öyle. Bizim etkinliğimiz ve imkanlarımızda zorlanabilecek bazı şirketler var. Petrol Ofisi'nin devlet tarafından kurulmuş olması şirkete büyük avantaj sağlıyor. Bugün paranız olsa bile kuramayacağınız tesislere sahibiz. Bu varlıkların da hakkını vermek lazım. Önceliklerimizden birisi bu. Bu varlıkları en etkin şekilde kullanmak istiyoruz.

● Diğer önceliklerinizi arasında neler var?

■ İkincisi, pazar lideri olmak zordur. Pazar lideri hem kendine, yani paydaşlarına karşı hem sektöre hatta memlekete karşı sorumluluk taşır. Pazar lideri olarak sektörü kötüleyecek, dengesinden çıkaracak hareketler yapma lüksüm yok. Her türlü kurala, kaideye herkesten önce benim uymam gerek.

Dolayısıyla düzenlenmiş, düzgün işleyen, kural dışı davranış ve kazanımların olmadığı bir piyasa arzu ediyoruz. Bu sorumluluğumuzu ve örnek teşkil ederek ortaya koymak niyetindeyiz.

● Büyümede önceliğiniz büyükşehirler mi, Anadolu mu?

■ Milli bir görev icra etmek zorundayız. Şehrin merkezinde de en ücra köyde de olmamız

ŠKODA SUPERB: OTOMOBİLİNİZ KARTVİZİTİNİZ!

ŠKODA
SIMPLY CLEVER

ŠKODA'nın tercihi Castrol

Şık tasarımı ve konforuyla çok konuşulan ŠKODA Superb, işinde adından çok söz ettirenleri güvenli ve prestijli bir yolculuğa çıkarıyor. Uygun filo yönetimi çözümleri, sınıfının en geniş iç ve bagaj hacmiyle ŠKODA Superb, sizi işinizin yıldızı yapacak.

/SkodaTurkiye
www.skoda.com.tr
skodafilo@skoda.com.tr

ŠKODA Superb için ortalama yakıt tüketimi 4.1-7.1 litre/100 km arasında olup CO_2 salımı 107-160 g/km arasındadır.

gerekiyor. Kuş uçmaz kervan geçmez köyde bile pompalarımız var. Bunlardan hala 1.450 tane var. Bunlar normal bir yerde konuşlanmış bir istasyonun 2 saatte yaptığı satışı yılda yapıyorlar. Ancak ben o pompayı orada bulundurmazsam o traktörler 20-30 km gidip yakıt almak zorunda kalır. Ben diğer akaryakıt şirketlerinin dönüp de bakmayacağı işleri de yapmak zorundayım. Büyüme stratejisi diye bir şey yok. Hakkını alma stratejisi var. Şu anda 1.000 kişiye 200 araç düşüyor. 10 yıl sonra bu rakam 1.000 kişiye 400 araç düşecek hale gelecek. Tüketim artacak, istasyon sayısı da buna bağlı olarak artmak zorunda.

● Yatırım planınız nedir?

■ Hiç yatırım yapmayacağım dediğim yıl 1 milyar TL yatırım yapmak zorundayım. Akaryakıtta mevcut varlıklarımızı devam ettirmek için sürekli yatırım yapmak zorundayız. Sadece yıllık tank bakımımız 100 milyon TL'yi geçiyor.

● Farklı kategoriler için yeni hedefler var mı?

■ Petrol Ofisi pek çok alanda pazar lideri. Havacılıkta da öndeyiz, deniz yakıtlarında da madeni yağlar ve kimyasallarda da… Bunun da ötesinde elimizdeki madeni yağ üretim kapasitesi bir çatı altındaki en büyük kapasitelerden biri. Madeni yağ konusundaki pozisyonumuzu daha da geliştirmek istiyoruz. Burada kat edeceğimiz mesafe olduğuna inanıyoruz. Endüstrinin kullandığı pek çok değişik yağı da pazar lideri olarak üretiyoruz. Yıllık üretim kapasitemiz 150 bin ton bunun da şu anda 120-125 binini kullanıyoruz.

● Sizinle birlikte Petrol Ofisi'nin pazardaki durumu, pazar payı nasıl değişti?

■ Pazar payımız yüzde 22. Bu yeterli ama yine de biraz daha konsolide olmasını istiyoruz. Bunu eskisi gibi yüzde 30'un üzerine taşıma hedefimiz yok. O zaman yönetilebilir büyüklüğün ötesine geçiyor. Uygun bir fırsat ortaya çıkarsa başka bir şirketi satın alabiliriz. O ayrı, ancak pazar payında agresif hedeflerimiz yok.

Akaryakıt gibi stratejik bir sektörde yıldan yıla aşırılıklar gösteren gelişim ortaya koyarsanız bir yerde cezasını görürsünüz. Biz enflasyon artışı çerçevesinde artışlarla kârlılığımızı sürdürmek istiyoruz. Bunun yanında da kendimizi sürekli yenileyerek, optimize ederek, tasarruflarla kârımızı daha da iyileştirmek istiyoruz.

● Yatırım ve büyüme planınızda neler var?

■ İşimize olumlu katkısı olabilecek her türlü yatırımı yaparız. Buna satın almalar dahil. Şu an böyle bir ihtimal yok. Önce aldığımız şirketi toparlıyoruz. Buradaki potansiyele inanıyoruz ve güveniyoruz.

İkmal olarak da bölgesel önem arz eden bir şirketiz. Birtakım arka bahçelerimiz var. Türkiye'ye benzeyen piyasalarda yapabileceğimiz katkılar var. Etki alanımızı genişletmek istiyoruz. Örneğin İtalya bize yakın, Güney Amerika'da bazı pazarlar bize yakın, Pakistan bize çok benziyor.

Petrol Ofisi markasıyla global bir açılım olabilir. Tüm amacımız Petrol Ofisi'nin değerini yükseltmek. Hedeflediğimiz piyasanın Türkiye'ye benzemesi gerekiyor. Şu anda bunu inceliyoruz. Bu konuda Vitol de bize yardımcı oluyor. C

"SAHİP DEĞİŞİKLİĞİ BÜYÜK TRAVMA"

4-5 AYDA TOPARLADI

Sahip değişikliği büyük bir travmadır. 2017'de ciroda 30 milyar TL'den 38 milyar TL'ye geldik. 2017, 2016 ve 2015'ten daha iyi. Özellikle 2017'nin ikinci yarısı çok daha iyi geçti. Pazar payı açısından 2017 yılı içinde yüzde 20'nin altına gerilemiştik ama yılı yüzde 22'nin üstüne çıkarak tamamladık.

KİM NE YAPIYOR BELLİ

Vitol satın alması şirkete açıklık ve kararlılık kattı. Şirketin bundan önceki sahibinin yönetim tarzı matriks organizasyondu. Biraz onu da açıklığa kavuşturduk. Şu an kim ne yapıyor belli.

VİTOL'ÜN BEKLENTİLERİ

Bu pazara kim yatırım yapmak istemez ki? Birincisi genç nüfus, artan nüfus, araç sahipliği çok düşük. Bin kişiye bizde 200 araç düşer. Bu rakam komşularda bile 500. Bu rakam sürekli büyüyecek. Böyle bir pazara kim yatırım yapmak istemez ki? Bu pazara makul beklentilerle girerseniz sonuç alırsınız. Vitol de böyle düşünüyor.

ERP ÇÖZÜMLERİMİZ İLE
FİRMANIZI GELECEĞE TAŞIYIN.
ENDÜSTRİ
4.0
Hangi sektörde olursanız olun, çözümlerimiz ile sizi de başarıya taşıyoruz:
Advertising & Promotion // Automotive // Aviation & Defense // Building Industry // Chemicals & Paint Industry //
Cooling & Heating // Construction Materials // Education // Electronics Industry // Energy Industry //
Food Industry // Furniture & Wood Processing // Geology // Glass Processing // Import & Export // Jewelry //
Leather // Logistics // Machinery & Industrial Automation // Medical Industry // Metal Industry // Mining //
Packaging // Plastic Industry // Retail // Service & Maintenance Industry // Textile & Garment // Tourism Industry
Detaylı Bilgi İçin:
www.caniaserp.com
canias ERP

KSS

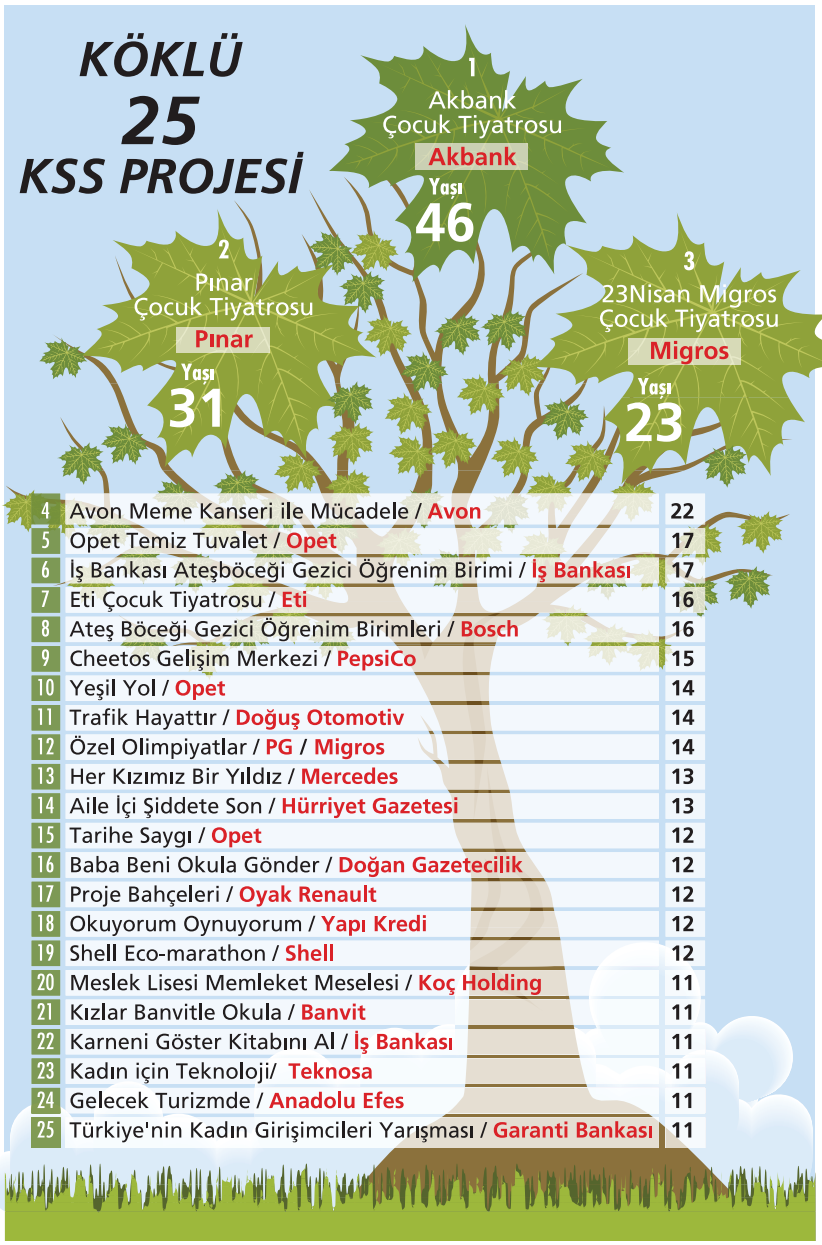
● **NİLÜFER GÖZÜTOK ÜNAL**
ngozutok@capital.com.tr

Akbank Çocuk Tiyatrosu 46, Pınar Çocuk Tiyatrosu 31, Avon Meme Kanseri ile Mücadele projesi 22 yaşında... Peki nasıl oldu da bu KSS projeleri varlıklarını bu kadar uzun sürdürebildi? Hangi amaç ve yaklaşım onları bu derecede uzun soluklu kıldı? Uzmanlara göre buradaki birinci sır şirketin projesine inanması... Bu sayede uzun soluklu destek ve iş birlikleriyle bu projeler yeni nesillere aktarılabiliyor. Projenin markayla özdeşleşebilecek bir konu etrafında şekillendirilmesi ve geniş kitleleri ilgilendirmesi de diğer başarı faktörleri arasında yer alıyor.

UZUN SOLUKLU OLMA SIRLARI

KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK ALANINDA HER YIL onlarca proje hayata geçiyor. Halihazırda şirketler ve kurumların sürdürdüğü yüzlerce projeden söz etmek de mümkün. Ancak bu projelerden bazıları birkaç ay bazıları birkaç yıl içinde sona eriyor. Bir de öyle projeler var ki bunlar 10 yılı aşkın süredir istikrarlı şekilde hedeflerine odaklanıyor, yarattıkları değer kartopu gibi her geçen yıl etkisini katlayarak artırıyor.

Türk iş dünyasına damgasını vuran en köklü ilk 10 projeye



4	Avon Meme Kanseri ile Mücadele / Avon	22
5	Opet Temiz Tuvalet / Opet	17
6	İş Bankası Ateşböceği Gezici Öğrenim Birimi / İş Bankası	17
7	Eti Çocuk Tiyatrosu / Eti	16
8	Ateş Böceği Gezici Öğrenim Birimleri / Bosch	16
9	Cheetos Gelişim Merkezi / PepsiCo	15
10	Yeşil Yol / Opet	14
11	Trafik Hayattır / Doğuş Otomotiv	14
12	Özel Olimpiyatlar / PG / Migros	14
13	Her Kızımız Bir Yıldız / Mercedes	13
14	Aile İçi Şiddete Son / Hürriyet Gazetesi	13
15	Tarihe Saygı / Opet	12
16	Baba Beni Okula Gönder / Doğan Gazetecilik	12
17	Proje Bahçeleri / Oyak Renault	12
18	Okuyorum Oynuyorum / Yapı Kredi	12
19	Shell Eco-marathon / Shell	12
20	Meslek Lisesi Memleket Meselesi / Koç Holding	11
21	Kızlar Banvitle Okula / Banvit	11
22	Karneni Göster Kitabını Al / İş Bankası	11
23	Kadın için Teknoloji/ Teknosa	11
24	Gelecek Turizmde / Anadolu Efes	11
25	Türkiye'nin Kadın Girişimcileri Yarışması / Garanti Bankası	11

MEHMET AKTAŞ

ORKUN GÜL

baktığımızda ilk sırada Akbank'ın 46 yıldır sürdürdüğü Akbank Çocuk Tiyatrosu geliyor. Onu 31 yaşındaki Pınar Çocuk Tiyatrosu ve 23 yaşındaki 23 Nisan Migros Çocuk Tiyatrosu Şenliği takip ediyor.

Köklü çalışmalar arasında Avon'un 22 yıldır yürüttüğü Meme Kanseri ile Mücadele projesi ise dördüncü sırada. İlk 10 listesinin devamında yer alan Opet'in Temiz Tuvalet'i ve İş Bankası'nın Ateş Böceği Gezici Öğrenim Birimi projesi 17, Eti Çocuk Tiyatrosu ile Bosch'un Ateş Böceği Gezici Öğrenim Birimi projesi 16, Pepsico'nun Cheetos Gelişim Merkezi projesi 15, Opet'in Yeşil Yol projesi ise 14 yaşında.

Peki nasıl oldu da bu projeler varlıklarını bu kadar uzun sürdürebildi? İşte Capital olarak bu sorunun yanıtını aradık. Türkiye'nin en köklü KSS projelerini bir araya getirdik. Onları uzun ömürlü kılan unsurları sorguladık, yarattıkları değeri ortaya koyup gelecek hedeflerini araştırdık.

İSTİKRARIN SIRRI

Aslına bakılırsa bir KSS projesine ve yarattığı etkiye inanmak, kurumların o projeyi uzun soluklu görmesinde en önemli neden olarak öne çıkıyor. Doğru iş birlikleri gerçekleştirmek, toplum nezdinde projenin benimsenmesi, markayla özdeşleştirilmesi ve çok büyük bütçeler gerektirmeden yoluna devam edebilmesi de uzun ömrün diğer unsurları olarak dikkat çekiyor.

Örneğin Yaşar Holding İcra Kurulu Başkanı Dr. Mehmet Aktaş, KSS faaliyetleriyle paydaşlarına karşı sorumluluklarını yerine getirdiklerine inandıklarını söylüyor. Aktaş, "Toplumsal katkı hedefiyle çalışmalarımızı yürütüyoruz. Bu vizyon ve inanç sayesinde başlattığımız tüm projelerin uzun ömürlü ve sürdürülebilir olmasının yanı sıra topluma ve çevreye sağladığı katkılar bizi mutlu ediyor" diyor.

Avon'un Meme Kanseri ile Mücadele kampanyası 1992 yılından beri devam ediyor. Avon Türkiye Genel Müdürü Orkun Gül, projenin uzun soluklu olma nedenini kurum kültürüne bağlıyor. Gül, "Avon kurulduğu günden bu yana kendini güçlü hisseden kadınlarla dolu bir dünya yaratma hedefiyle aynı özenle çalışıyor. Bu kültür, projelerimize de yansıyor" diye konuşuyor.

Doğuş Otomotiv CEO'su Ali Bilaloğlu, 14 yaşındaki Trafik Hayattır projesinin ilk günden itibaren uzun soluklu bir kültür dönüşümü oluşturarak toplumun tüm

Bu büyük taraftara, büyük ekran yakışır.

beko | CRYSTAL TV

Koç

beko
Yanındayız.

kesimlerine ulaşmayı hedeflediğini dile getiriyor.

BSH Ev Aletleri Proje Satışlar Direktörü Alper Şengül ise 16 yıldır süren Bosch Ateş Böceği Gezici Öğrenim Birimleri projesi ile 10 yıldır devam eden Bosch Çevre Çocuk Tiyatrosu'nun markaların stratejileriyle ve mesajlarıyla örtüşen projeler olduğunu belirtiyor ve "Doğru iş birlikleri ile yürütülen, iyi planlanmış ve çok iyi yönetilen projeler olduğu için bu kadar uzun soluklu oldular" diye konuşuyor.

SÜER SÜLÜN

NURCAN ERHAN

PROJELER EVRİMLEŞİYOR

KSS'de uzun ömrün bir diğer sırrı da projelerin ihtiyaca göre değişerek evrimleşmesi. Mercedes-Benz Türk'ün Her Kızımız Bir Yıldız projesi, 13 yıldır gelişerek bugüne geldi. Projeye ihtiyaç sahibi kız öğrencilere burs vererek başladıklarını belirten Mercedes Benz Türk İcra Kurulu Başkanı Süer Sülün, yıllar içinde bursiyerlerinin üniversiteyi kazanmasıyla yalnız eğitim değil istihdam imkanı sağlamanın da önemli olduğunu dile getiriyor. Bu ihtiyaç karşısında projenin nasıl şekillendiğini şöyle anlatıyor:

"İlköğretim okulundan mezun kız çocuklarını mesleki eğitime teşvik etmek diyerek çıktığımız yola, toplumda kadının her alanda hak ettiği güce kavuşması, kadınlara sosyal ve ekonomik hayatta fırsat eşitliği tanınması diyerek devam ettik."

Yapı Kredi de 12 yaşındaki Okuyorum Oynuyorum projesinin içeriğini her yıl geliştiriyor. Yapı Kredi Yöneticisi Nurcan Erhan, zaman içinde içeriği gelişerek farklılaşan programın günümüzde artık Yaratıcı Okuma ve Yaratıcı Yazma olmak üzere iki farklı modülde çocuklarla buluştuğunu söylüyor.

P&G'nin Migros desteğiyle hayata geçirdiği 14 yaşındaki Özel Olimpiyatlar projesi de 2016 yılında yeni Minik Sporcular projesi ile daha da büyüdü. P&G Türkiye ve Kafkaslar Markalar Direktörü İpek Ersavaş, özel eğitim gereksinimi olan 2-7 yaş arası çocuklar için eğitici ve oyun odaklı bir eğitim programı olan Minik Sporcular'ın ayrıca önyargıların küçük yaşta ortadan kaldırılması ve toplumda bir arada yer alabilme becerilerinin geliştirilmesini de hedeflediğini söylüyor.

KAÇ KİŞİYE ULAŞTI?

Söz konusu köklü KSS projeleri olunca onlara dair aslında en çarpıcı unsur yarattıkları etki ve değer. Türkiye'nin en uzun soluklu çocuk tiyatrosu olan Akbank Çocuk Tiyatrosu, bugüne dek ülkenin dört bir yanından 2 milyonun üzerinde çocuğa ulaştı. 31 yaşındaki Pınar Çocuk Tiyatrosu da sergilediği 45 eserle 81 ilde 3 milyondan

---

NURTEN ÖZTÜRK / OPET YÖNETİM KURULU KURUCU ÜYESİ

"20 MİLYONDAN FAZLA HAYATA DOKUNDUK"

SONUÇ ODAKLI

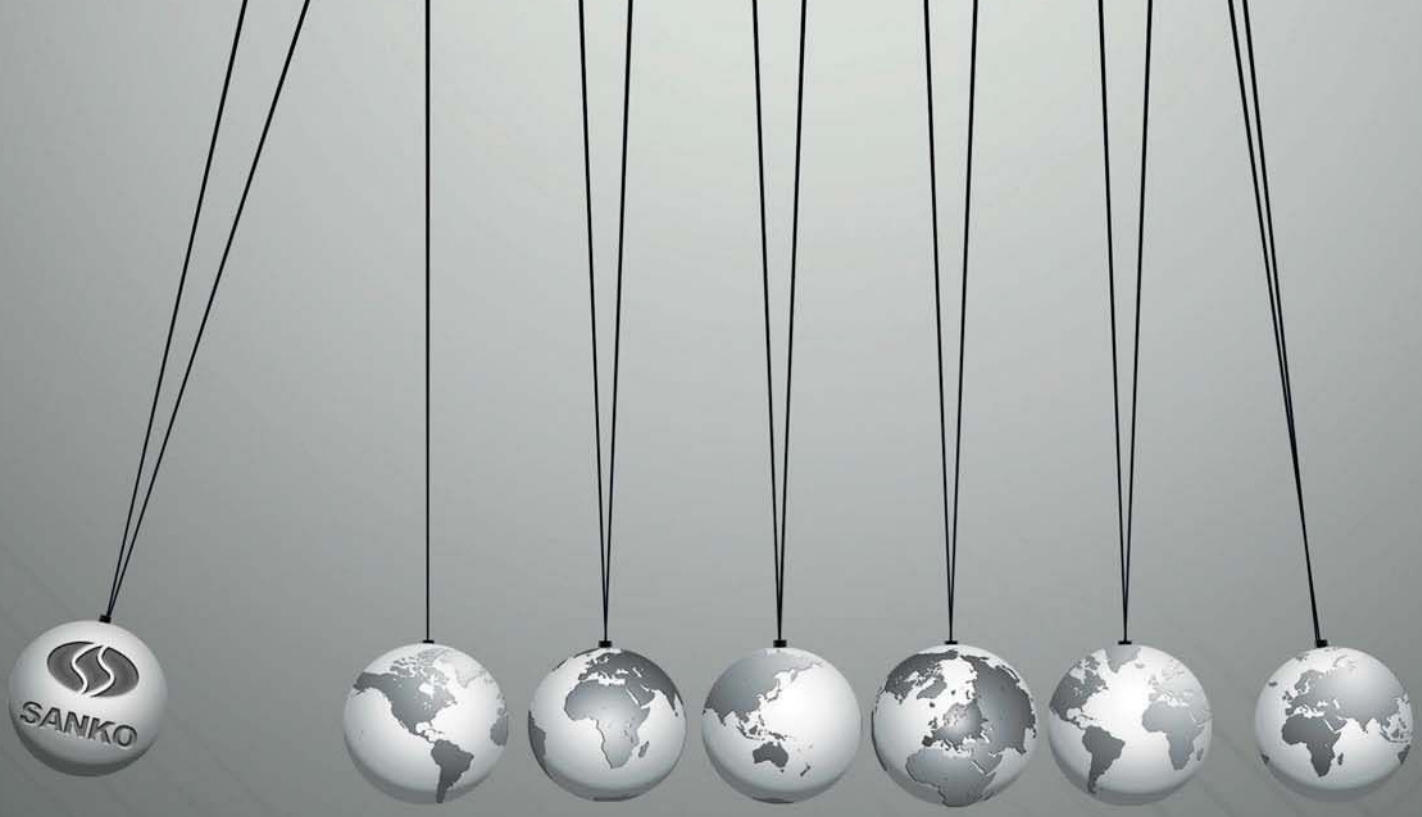
Kuruluşumuzdan bu yana uzun soluklu beş büyük sosyal sorumluluk projesine imza attık: Temiz Tuvalet, Yeşil Yol, Örnek Köy, Tarihe Saygı ve Trafik Dedektifleri ... Halihazırda yürüttüğümüz sosyal sorumluluk projelerimizin en önemli özelliği sürdürülebilir ve sonuç odaklı olmaları. İlk sosyal sorumluluk projemiz 2000 yılından bu yana devam eden Temiz Tuvalet Kampanyası. 18 yıldır sürdürdüğümüz kampanya ile 9,5 milyon kişiye bire bir temizlik ve hijyen eğitimi verdik.

700 BİN BİTKİ DİKİMİ

Yeşil Yol Projesi ile "Yeşili kaybeden, yaşamı kaybeder" sloganıyla 2004 yılından bu yana istasyonlarımızı ve çevresindeki alanları yeşillendirerek yeşilin önemine dikkat çekiyoruz. Bugüne dek 700 bini aşkın bitki dikimi gerçekleştirdik. Tarihe Saygı Projesi ile 2006 yılından bu yana Gelibolu Yarımadası'nı ülkemizin tarihine yakışır bir hale getirmek için önemli çalışmalara imza attık.

YILLIK BÜTÇE 5 MİLYON DOLAR

Çanakkale Savaşları'nın geçtiği bölgede restorasyon ve rehabilitasyon çalışmaları yaptık. 57. Alay Şehitliği Yenileme Projesi ile Şehitlik, Çanakkale Savaşı'nda kahramanca canlarını veren şehitlerimize yakışır bir düzenlemeyle bölgeye tekrar kazandırıldı. Bugüne kadar sosyal sorumluluk projemize her yıl ortalama 5 milyon dolar bütçe ayırarak 20 milyondan fazla kişinin hayatına bire bir dokunduk.



SİNERJİ YARATIYORUZ

Türkiye'nin önde gelen sanayi kuruluşlarından biriyiz,
bir asrı aşan başarılı geçmişimizle geleceğe güvenle bakmanın
haklı gururunu yaşıyoruz.

Farklı sektörlerde, binlerce çalışanımızla her adımda daha güzel bir
Türkiye hedefi ile ilerliyoruz.

www.sanko.com.tr

SANKO

fazla çocuk tarafından izlendi. Avon'un Meme Kanseri ile Mücadele projesi, 15 binin üzerinde kadına ücretsiz mamografi taraması yaptı. Bosch Ateş Böceği Gezici Öğrenim Birimleri projesi 100 bin çocuğu eğitti. PepsiCo 15 yılda 4 milyon TL yatırdığı GAP-Cheetos Çocuk Gelişim Merkezleri projesiyle 100 bine yakın çocuğun gelişimine katkıda bulundu. Mercedes'in Her Kızımız Bir Yıldız'ı 200'ü üniversite öğrencisi olmak üzere 1.200 kıza burs, 25 ilde 500'den fazla yıldız kıza kişisel gelişim eğitimi verdi. İş Bankası'nın Ateşböceği Gezici Öğrenim Birimi 50 bin çocuğa dokundu. Yine bankanın Karneni Göster Kitabını Al projesi kapsamında 12 milyonu aşkın kitap hediye edildi. Yapı Kredi, Okuyorum Oynuyorum ile 12 yılda 6 bini aşkın gönüllüyle, 184 bin 600 çocuğa ulaştı. 33 yıldır dünyada son 12 yıldır da Türkiye'de sürdürülen Shell'in KSS projesi Shell Eco-marathon'da Türkiye'den yaklaşık 135 takım ve 1.500'ün üzerinde öğrenci yarışmaya katıldı. Türk takımları 2005 yılından bu yana 19 kez, kendi kategorilerinde ilk 10'a girmeyi başardı. P&G ve Migros'un desteğiyle oluşturulan Özel Olimpiyatlar sayesinde 6 bine yakın özel ve partner sporcu yetişti.

DOÇ. DR. CAN TANSEL KAYA
YEDİTEPE ÜNİVERSİTESİ SEM DİREKTÖRÜ

"UZUN SOLUK, PROJEYE GÖNÜLDEN İNANMAKLA GELİYOR"

"ÖMÜR BİÇİLMESİ ZOR"

Reputation Institute'ün dünya genelinde KSS bilincine sahip kuruluşları belirlediği CSR Global RepTrak sıralamasındaki kuruluşlara baktığımızda, çoğunluğunun ortalama 15 yıldır KSS projeleri yürüttüğünü görüyoruz. Dolayısıyla başarılı sayılan projeler, aslında halen daha faal olup bir "ömür" biçilmesini zor kılıyor.

Sektörler çok heterojen. Enerji, teknoloji, sanat, moda, yiyecek/içecek gibi birçok sektör faal olarak KSS projelerinde yer alıyor. Starbucks, TOMS, LEGO, Google, IKEA, SAP gibi birbirinden çok farklı sektörde faaliyet gösteren şirketlerin yüzlerce uzun soluklu KSS projesi olduğunu görüyoruz.

"ÇÖZÜM OLDUKLARINI GÖSTERİYOR"

Uzun soluklu ve başarılı KSS projeleri ancak ve ancak projenin mimarlarının sosyal sorumluluk felsefesine gönülden inanmalarıyla mümkün. Ömrü uzun KSS projeleri, bir bakıma, hedefi doğru tayin edilmiş kitlelere çözüm olabildiklerini gösteriyor. Özellikle çevre alanında faaliyet gösteren projelerin sürdürebilir olmasının, insanlığın her geçen gün daha da belirgin seviyelerde tahribat gösterdiği doğamız adına büyük önem taşıdığını düşünüyorum. Ayrıca en uzun soluklu KSS projeleri kızlarımızın okumaları ve toplumun her noktasında aktif rol almaları üzerine kurgulanmalı.

AHMET ERDEM

ALİ BİLALOĞLU

"HEDEF ETKİYİ KATLAMAK"

Köklü KSS projeleri yolculuklarına gelecekte de devam etmek ve etkilerini daha da katlamak niyetinde. Bu projelerin bundan sonraki yol haritasına gelince… Birçok şirket başarılı ve köklü KSS projelerini daha uzun soluklu kılmakta kararlı. Bunu da mevcut projeleri geliştirerek yapmayı planlıyorlar. Avon'un Meme Kanseri ile Mücadele projesi ile bundan sonraki hedefi global çapta yılda 50 milyon, önümüzdeki beş yıl boyunca 250 milyon kadına ulaşmak. Avon Genel Müdürü Orkun Gül, "Her kadının, meme sağlığı söz konusu olduğunda bilinçlenmesini istiyoruz. Bu konudaki eğitimlerimizi sürdüreceğiz" diyor.

Bosch, Bosch Ateş Böceği Gezici Öğrenim Birimleri projesiyle çocukların yaratıcı düşüncelerini geliştirmeye devam edecek. BSH Ev Aletleri Proje Satışlar Direktörü Alper Şengül, "Bosch Çevre Çocuk Tiyatrosu projemizle genç nesillerin davranış modellerinde olumlu değişimler yaratılmasını hedefliyoruz. Bu konudaki çalışmalarımıza hız kesmeden devam edeceğiz" diye konuşuyor.

Doğuş Otomotiv CEO'su Ali Bilaloğlu, Trafik Hayattır projesinin yayılması için daha fazla iş birliği yapmayı planlıyor. "Projemizin trafik güvenliği bilinci geliştirmek amacıyla çalışan kurumlar için de bir platform olarak konumlanmasını planlıyoruz" diyor.

Shell Türkiye, Shell Eco-marathon'u ülke bazında daha geniş katılımlı bölgesel bir yarışmaya dönüştürmeyi hedefliyor. Shell Türkiye Başkanı Ahmet Erdem, "Uzun vadeli hedeflerimizin arasında, bu yarışmaya katılan gençlerin mühendislik ve inovasyon alanında kendilerini geliştirmesini sağlamak yer alıyor. Bunun için de Türkiye'deki iş çevresiyle daha aktif bir etkileşim platformu oluşturmayı amaçlıyoruz" diye konuşuyor.

Kalkınmada kadının gücüne güvenenlere güç katıyoruz

İş yerlerinde cinsiyet ve fırsat eşitliğini gözeten, kadın dostu uygulamalarla fark yaratan firmaların yatırım projelerine destek oluyor, kadının gücüne güvenenlere güç katıyoruz.

www.tskb.com.tr

Kurumsal Bankacılık | Yatırım Bankacılığı | Danışmanlık

TSKB

Türkiye Sınai Kalkınma Bankası

"AVRUPA'DA ŞİRKET ARIYORUZ"

Eren Holding, büyümede yeni bir dönemde. Geride bıraktığımız birkaç yılda ana sektörleri enerji, kağıt ve çimentoda toplam 3,5 milyar dolarlık yatırım gerçekleştiren grup, şimdi bu yatırımların geri dönüşünü bekliyor. Ancak özellikle enerjideki gidişattan dolayı mutsuz. Sektörde yaşanan arz talep dengesizliği yüzünden planladıkları büyümeyi kaydedemediklerini belirten Eren Holding Yönetim Kurulu Başkanı Ahmet Eren, bu nedenle yeni yatırımlar için fon yaratamadıklarını söylüyor. "Önümüzdeki yıllarda mevcut yatırımlarımızın finansman borcunu ödemekle meşgul olacağız. En azından gelecek 2-3 yıl büyük bir yatırıma tahsis edecek bir fon gelmeyeceğini hesaplıyoruz. Dolayısıyla birkaç yıl daha sabredeceğiz" diye konuşuyor.

Eren'in gelecek 5 yıl için yol haritasında enerjide arz talep dengesi oluşana kadar beklemede kalmak var. Kağıt ve çimentoda ağırlıklı yurt dışında büyümeyi hedefleyen grup, özellikle kağıt sektöründe Avrupa'da satın almalar yoluyla yayılmayı planlıyor.

Eren Holding Yönetim Kurulu Başkanı Ahmet Eren ile grubun son yıllardaki büyüme performansını ve gelecek planlarını konuştuk:

● Eren Holding dediğimizde ne kadarlık bir büyüklükten bahsediyoruz?

■ 2017 yılını 2,7 milyar dolarlık bir ciroyla kapattık. TL bazında 10 milyar TL'yi aşan bir ciromuz var. Yurt içinde ve yurt dışındaki toplam şirket sayımız 38. Bu şirketlerimizle başlıca 4 ana alanda faaliyet gösteriyoruz. Bu alanlar enerji, kağıt, çimento, tekstil ve perakendeden oluşuyor. Doğrudan bizim şirketlerimizde kadrosu olan 8 bin 500 civarında çalışanımız var. 2 bin 500 kişilik de taşeron çalışanımız bulunuyor. Toplamda çalışan sayımız 11 bin.

● Gelirlerinizin sektörel dağılımı nedir?

■ Gelirlerimizin yüzde 38'i enerjiden, yüzde 34'ü kağıttan, yüzde 20'si tekstil perakendeden ve yüzde 8'i de çimentodan geliyor.

● Son yıllarda bu oranlar değişti mi?

■ Pek değişmedi. Enerjinin gelirdeki payı yüzde 40 civarındaydı. Ancak elektrik satış fiyatları düşünce enerjinin payı da düştü.

● Geçtiğimiz yıl grup açısından nasıl bir yıl oldu? Büyüme hedefleriniz gerçekleşti mi?

Eren Holding son yıllarda gerçekleştirdiği büyük yatırımlarla adından söz ettirdi. 2010 ile 2015 döneminde 3,5 milyar dolarlık yatırımı hayata geçirdi. Birkaç yıl öncesine kadar grubun planı enerji sektöründe yaptığı yatırımların geri dönüşünü alarak yeni sektörlere girmekti. Ancak enerjide beklentileri karşılanmayınca yol haritasını değiştirdi. Şimdi kağıt ve çimentoda ağırlıklı yurt dışında büyümeye çalışıyor. Mevcut işler yeni bir fon yaratana kadar milyar dolarlık yatırımların olmayacağını belirten Eren Holding Yönetim Kurulu Başkanı AHMET EREN, "Nakit zorluğuna girmemek önemli. O yüzden daha az süratli bir balık oluyoruz ama böylesi daha iyi" diyor.

NİLÜFER GÖZÜTOK ÜNAL
● ngozutok@capital.com.tr

FOTOĞRAFLAR: **HÜSEYİN ÖNGEN**
● hongen@doganburda.com

■ Enerji hariç gerçekleşti sayılır. Enerjide umduğumuzu gerçekleştiremedik. Biz her sahada yüzde 10 büyüyoruz. Elektrikte yüzde 5-6 büyüme tahmin ediyorduk, bu gerçekleşmedi.

● 2017'de beklentilerin üzerinde bir büyüme yaşandı. Birçok sektör de tahminin ötesinde büyüdü. Aynı durum sizin grubunuz için de geçerli oldu mu?

■ Burada temel neden ekonomiye 200 milyar TL'yi bulan KGF kapsamındaki para girişi oldu. Bunun yarattığı tüketim ve yatırım harcamaları ekonomiyi canlandırdı ve ekonomistlerin beklentisinin üzerinde bir büyüme gerçekleştirdi. Biz de bunu hissettik. Geçen yıl bütçemizin üstünde bir büyüme oldu.

● Grup olarak 2017'de beklentinizin yüzde kaç üstünde büyüdünüz?

■ Yüzde 3 üstünde büyüdük.

● Bu yıla hangi hedeflerle girdiniz?

■ Biz yine elektrik hariç yüzde 10 büyümeyi hedefliyoruz. İdeal hedefimiz Türkiye'nin büyüme hızından daha fazla büyüme gerçekleştirmek. Bu geçmiş yıllarda da hep böyle oldu. Türkiye yüzde 7 büyüdüyse biz yüzde 10 büyüdük. Bugüne kadar bir aksama olmadı.

● Son birkaç yıldır yatırımlar açısından nasıl geçiyor?

■ Büyük yatırımlarımız sonuçlandı. 2010 ve 2015 yılları arasındaki 5 yılda kağıt, enerji ve çimentoda 3,5 milyar dolarlık bir yatırım hayata geçirdik. Bundan sonra büyük bir proje söz konusu değilse ortalama yıllık 100-150 milyon dolarlık yatırım yaparız.

● Önümüzdeki dönemde yeni büyük bir yatırım olur mu?

■ Son yaptığımız büyük yatırımların getirisiyle büyük bir yatırımı finanse edebiliriz. Yeni büyük yatırım mevcut sektörlerimizde hele enerjide hiç olmayacak. Ama başka alanlarda olabilir.

● Hangi alanlarda olabilir?

■ Mersin'de meyve sebze ihracatına yönelik bir yatırım planımız var. Ama bu planımızı yıllardır gerçekleştiremiyoruz.

EREN'İN YENİ YOL HARİTASI

1	2017'de hedefimizi üzerinde büyüdük ve yılı 2,7 milyar dolar ciroyla kapattık.
2	Cironun yüzde 38'i enerji, yüzde 34'ü kağıt, yüzde 20'si tekstil ve yüzde 8'i çimentodan geliyor.
3	2018'de elektrik hariç yüzde 10 büyümeyi hedefliyoruz. Enerjideki kısıtlı çalışmamız 3-5 yıl sürecek.
4	Perakendede işler iyi gidiyor, satışlarımız hem değer hem miktar bazında artıyor.
5	Kağıtta ve çimentoda yurt dışında büyüyoruz. 3-5 yılda kağıdın payı, enerjiyi geçebilir.
6	2010-2015 arasında 3,5 milyar dolarlık yatırım yaptık. Ancak enerjideki kötü gidiş yeni yatırım olasılığını ortadan kaldırdı.
7	Nakit zorluğuna girmemek önemli. Bundan sonra yılda ancak 100-150 milyon dolarlık yatırım yaparız.
8	Eren, çok atak bir grup gibi gözükebilir, ne var ki ailem ve ben hep temkinliyizdir.
9	Ciroda 4 milyar doları hedefliyoruz. Buna önümüzdeki 4 yılın sonunda ulaşırız.

● Neden gerçekleştiremiyorsunuz?

■ Son yaptığımız büyük yatırımların özellikle de enerjideki yatırımın bir fon yaratacağını düşünüyorduk, onunla 1 milyar doların üzerinde yeni bir büyük yatırım yapmayı planlamıştık. Ancak enerjide 2 yıl üst üste kötü gidiş böyle bir fon yaratma ihtimalimizi ortadan kaldırdı. Önümüzdeki yıllarda mevcut yatırımlarımızın finansman borcunu ödemekle meşgul olacağız. En azından gelecek 2-3 yıl büyük bir yatırıma tahsis edecek bir fon gelmeyeceğini hesaplıyoruz. Dolayısıyla birkaç yıl daha sabredeceğiz.

● Şu an enerjideki pozisyonunuz nedir?

■ Aşağı yukarı 100 küsur megavat civarında doğal gaz ve atığa dayalı elektrik üretim tesislerimiz var. Kömüre dayalı elektrikteki kapasitemiz 2 bin 800 megavat. Üretim gücümüzle özel sektörün en büyük kapasitesine sahibiz, Türkiye'nin tükettiği elektriğin yüzde 7,5'ini üretebiliyoruz.

● Bundan sonra enerjideki planınız nedir? Portföyünüzü çeşitlendirmeyi düşünüyor musunuz?

■ Gönül ister ki enerjide daha dağınık bir portföye sahip olabilelim. Özellikle HES'lerde ve jeotermalde pay sahibi olmak isterdik ama mümkün olmadı. Çünkü enerji kendi içinde fon yaratamadı. Yaratabilseydi çeşitlendirme yapacaktık. Enerji sektöründe ithal kömüre dayalı elektrik santrallerinin yanında doğal gaz santralleri de pek rahat değil. Onlar da arz talep dengesizliğinden etkileniyor. Ama biz en kötü etkilenen olduk çünkü bize vergi geldi.

● Bundan sonra ne yapmak niyetindesiniz?

■ Şu an enerjide zaten kısıtlı çalışıyoruz. Toplam 5 ana ünitemiz var, bu ünitelerin bazen 3'ü bazen 2'si kapanıyor. Kendi açımızdan üretimi kısmak suretiyle arzı talebe uydurmaya çalışıyoruz. Tahmin ediyorum diğer üreticiler de aynı şeyi yapıyor. Bu böyle talep yükselip arz talep dengesi sağlanana kadar 3-5 yıl devam edecek. Doğal gaz ve kömür santrallerine büyük çapta yatırım yapacak ne yerli ne yabancı yatırımcının çıkacağına ihtimal vermiyorum.

● Enerjide ortağınız var mı?

■ Maalesef yok. Ortak olmasa daha iyi ama böyle iyi olmayan bir sektörde keşke ortağım olsaydı.

● Önümüzdeki süreçte bir ortaklık düşünür müsünüz?

■ Zannetmiyorum. Türkiye'den olmaz, Türkiye'de yatırım yapanların zaten dili yanmış durumda. Yakın zamanda dört doğal gaz santrali yatırımcısı lisansını iptal ettirdi. İthal kömür santrallerinde de aynı durum söz konuşu. Kimsenin artık bu sahaya yatırım yapacak hali yok. Yatırım sadece yenilenebilir dediğimiz rüzgar, güneş ve kısmen de HES'lere olabilir. Onlarda devlet tarafından garantili korumalı bir alım fiyatı var. Bu nedenle mümkün ve makul olabiliyor.

● Ekonomi geçtiğimiz yıl büyüdü. Bu büyüme enerjideki talebi etkilemedi mi?

■ Orada bizim çözemediğimiz bir konu var. Ekonomi büyüyor. Normalde elektrik tüketimi ekonomik büyümenin 2 misli artar, genel kural budur. Türkiye'de de hep böyle oldu. Ama bu kez olmadı. Neden olmadı onu bilmiyorum.

● Perakendedeki pozisyonunuz nedir?

■ Perakendede Lacoste, Nautica, Burberry,

"GAYRİMENKÜLÜ SEVMİYORUM, KANIMIZDA SANAYİCİLİK VAR"

ÇİN'LE REKABET

Farklı sektörlere girmek konusunda zaman zaman aklımızı çelmeye çalıştılar. Özellikle güneş enerjisi panelleri üretimi konusunda da böyle oldu. Ancak yaptığımız incelemelerde gördük ki bu konuda Çin'le rekabet etmek imkansız. Nitekim Amerika da bu konuda rekabet edemeyeceğini anlayınca Trump, Çin'den ithal edilen güneş enerjisi panellerine yüzde 30 vergi getirdi. Tabii Türkiye de bunu yapar mı yapmaz mı bilmiyoruz. Ancak daha başından ilan edilse ona göre girilebilir o sahaya.

"GİRDİK, ÇIKTIK"

Gayrimenkul sektörüne de girdik ve çıktık. Basın Express yolunda otel ve 400 rezidanstan oluşan bir proje vardı. O işe çok eskiden beri dostumuz olan biriyle ortak olarak girdik. Onun dışında gayrimenkulle bizim işimiz yok. Biz sadece ihtiyacımız için gayrimenkul alıyoruz. Bir tane Ataşehir'de Metropol diye bir proje var, oradan ihtiyaç için blok satın aldık ama bir türlü zamanında teslim alamadık, bekliyoruz.

"GELİŞTİRMEYİ SEVİYORUZ"

Gayrimenkul sektörünü sevmiyorum, kafamıza uymuyor. Bizim genlerimizde sanayicilik var, onda da daha çok sıfırdan kurup geliştirmeyi seviyoruz. Umarım Mersin'de gerçekleştirmeyi istediğim yatırımı 80 yaşıma gelmeden yapabilirim. O projeyi gerçekleştirmek önemli. Türkiye'nin meyve ve sebze kalitesinin yükseltilmesi ve ihracatının artırılması ayrıca aracılara peşkeş çekilmemesi gerekiyor.

Gant ve SuperStep olmak üzere 5 markayla faaliyet gösteriyoruz. Yurt dışında 140, yurt içinde 135 olmak üzere 275 mağazamız var. İşler iyi gidiyor, biz işlerden yakınmıyoruz. Yüksek fiyatlı kaliteli markalar ekonomik sıkıntılardan kolay kolay olumsuz etkilenmiyor. Yüksek gelir grubu için bir gömleğin, bir tişörtün toplam gider bütçesi içindeki oranı düşük. Gerek Burberry'de gerek Lacoste'da gerek de Gant'ta satışlarımız hem dolar bazında değer olarak hem miktar bazında arttı.

● Getirmek istediğiniz yeni markalar var mı?

■ Şu anda yok.

● Perakende de bir marka satın alma isteğiniz vardı. O konuda harekete geçtiniz mi?

■ Öyle bir markayı edinemedik maalesef. Bir yabancı markayı satın alıp büyüme konusunda teşebbüslerimiz oldu ama kısmet olmadı, fiyatta anlaşamadık. Bizim umduğumuzdan fazla istediler. Şu anda kendi yağımızla kavrulma durumundayız.

● Kağıt ve çimento sektörlerinde de yurt dışında fırsat arayışınız var mı?

■ Kağıtta ve çimentoda yurt dışında büyüyoruz. Bundan 1,5 yıl önce Yunanistan'da sıfırdan bir ambalaj fabrikası kurduk. O tesis orada üretip satıyor. Ambalaj fabrikaları genelde 150 kilometrelik bir çap içinde satış yapar. Benzer bir tesisi İngiltere'de edinmek istedik, fakat muvaffak olamadık. Başkaları geldi, bizden daha yüksek bir fiyat verdi.

Şimdi İngiltere dışında Fransa, İspanya veya İtalya'da ambalajda tesis almak istiyoruz. Aracı bankalara "Bize Avrupa'da bir tane fabrika bulun" dedik. Uzun vadede kağıttaki üretim kapasitemiz arttıkça üretimimizi oralarda harcamak durumundayız. Biz kağıdı kağıt olarak ihraç ediyoruz ama kendi kutu fabrikamıza ihraç edelim istiyoruz. Böyle bir entegrasyon sağlamak niyetindeyiz.

"ENERJİ SEKTÖRÜNDEKİ UYGULAMA CESARET KIRICI"

KÂR MARJINI OLUMSUZ ETKİLEDİ

Enerji sektörüne piyasa kurallarını çalışarak girdik. Enerji sahasına yatırım beklenenden daha fazla oldu. Öyle olunca arz talebi aştı, fiyatlar düştü. Bu piyasa kanunlarına benim söyleyeceğim bir şey yok. Ancak özellikle kâr marjımızı olumsuz etkileyen, hükümetin ithal kömüre getirdiği ek vergi oldu. Üretime geçtiğimiz an ithal kömüre yüzde 30'a varan bir vergi yükü geldi. Bu konfeksiyon makinesi değil ki sökelim başka yere götürelim.

7 MİLYAR DOLARLIK YATIRIM

Şu anda ithal kömüre dayalı santrallere yapılan toplam yatırım 7 milyar dolar. Tüm oyuncular bu durumdan olumsuz etkilendik. Hükümetin ek vergi getireceğini biz de hesaba katamadık, bankalar da katamadı. Bunun sadece bizim açımızdan değil büyük yatırım yapacak yerli ve yabancı yatırımcı açısından cesaret kırıcı bir uygulama olduğunu belirtmek isterim. Yerli kömürün desteklenmesine bir şey demiyoruz. Zaten yerli kömürden üretilen elektrik sübvansiyonlu bir fiyatla devlet tarafından satın alınıyor. Hatta devlet daha fazla da sübvansiyon versin, sübvansiyon miktarı 10 ise 20'ye 30'a çıkarsın.

PALAZZO LUXURY COLLECTION
SUNAR

KIBRIS'TA TATİL ARTIK SARAY İHTİŞAMINDA

AÇILIŞ NİSAN 2018

KAYA PALAZZO
RESORT
GİRNE

PALAZZO LUXURY COLLECTION, KARTALKAYA VE BELEK'TEN SONRA
KAYA PALAZZO RESORT GİRNE'Yİ NİSAN 2018'DE HİZMETE AÇIYOR.

KAYA PALAZZO RESORT GİRNE
VERSAILLES SARAYINDAN İLHAM ALAN İHTİŞAMLI MİMARİSİ, HER ODASIYLA DENİZE NAZIR KONUMU
BENZERSİZ YENİLİKLERİ VE EŞSİZ KAYA KONUKSEVERLİĞİ İLE
KIBRIS'TA LÜKS TATİLİN, EĞLENCENİN YENİ MERKEZİ OLMAYA HAZIRLANIYOR.

AÇILIŞA ÖZEL REZERVASYON AVANTAJLARIYLA
NİSAN'DAN İTİBAREN BEKLİYORUZ.

SKYBAR KYRENIA BY SKYBAR BEIRUT | 1912 | DRAGON 龍 | MEZZO CYPRUS TAVERN

444 52 92 | kayahotels.com.tr

"DIŞARIDA ALGI FARKLI"

SANAYİCİYİ ZORLAYAN KONU

Sanayiciyi en çok zorlayan konu güvenlik ve hukuk. Ülkemizin içine dönük güvenlik bakımından bir sorun yok ama hukuk güvenliği konusunda sorun var. Bunu yabancılar bize özellikle hissettiriyor. Biz ne kadar "Bir şey yok, her zaman gelebilirsiniz" desek de dışarıda algı farklı. O düzelmeden de doğrudan yabancı sermayede bir artış beklememek lazım.

"YERLİ SERMAYE CESARETLENİR"

Başbakan Yardımcısı Mehmet Şimşek hala "Doğrudan yabancı sermaye geliyor" diyor, doğrudur ama onlar mevcut yatırımların genişletilmesi bazında geliyor olabilir. Hukuk güvenliği sağlanır ve Avrupa Birliği'ne katılım isteği yeniden ısıtılırsa yabancı sermaye Türkiye'ye daha fazla gelebilir, yerli sermaye de Türkiye'de daha fazla cesaretlenir. Aksi halde mümkün değil. Yabancı sermayenin gidebileceği çok yer var.

● Kağıttaki büyüklüğünüz nedir?

■ Kağıt ambalajda Türkiye pazarının lideriyiz. Yüzde 25 civarında bir pazar payımız var. Türkiye'de kağıt ambalajda 4 büyük var. Bunların 3'ü yabancı, tek Türk biziz.

● Yurt dışında gerçekleştirmek istediğiniz satın almalarla hedefiniz nedir?

■ Onlar bize geldiler. Biz de onlara gitmek istiyoruz. İade-i ziyaret olacak. Örneğin, bir İspanyol ya da İtalyan şirketinin Türkiye'deki payı ne ise biz de o payı onun ülkesinde hedefliyoruz. Bu da yüzde 10-15 civarı oluyor.

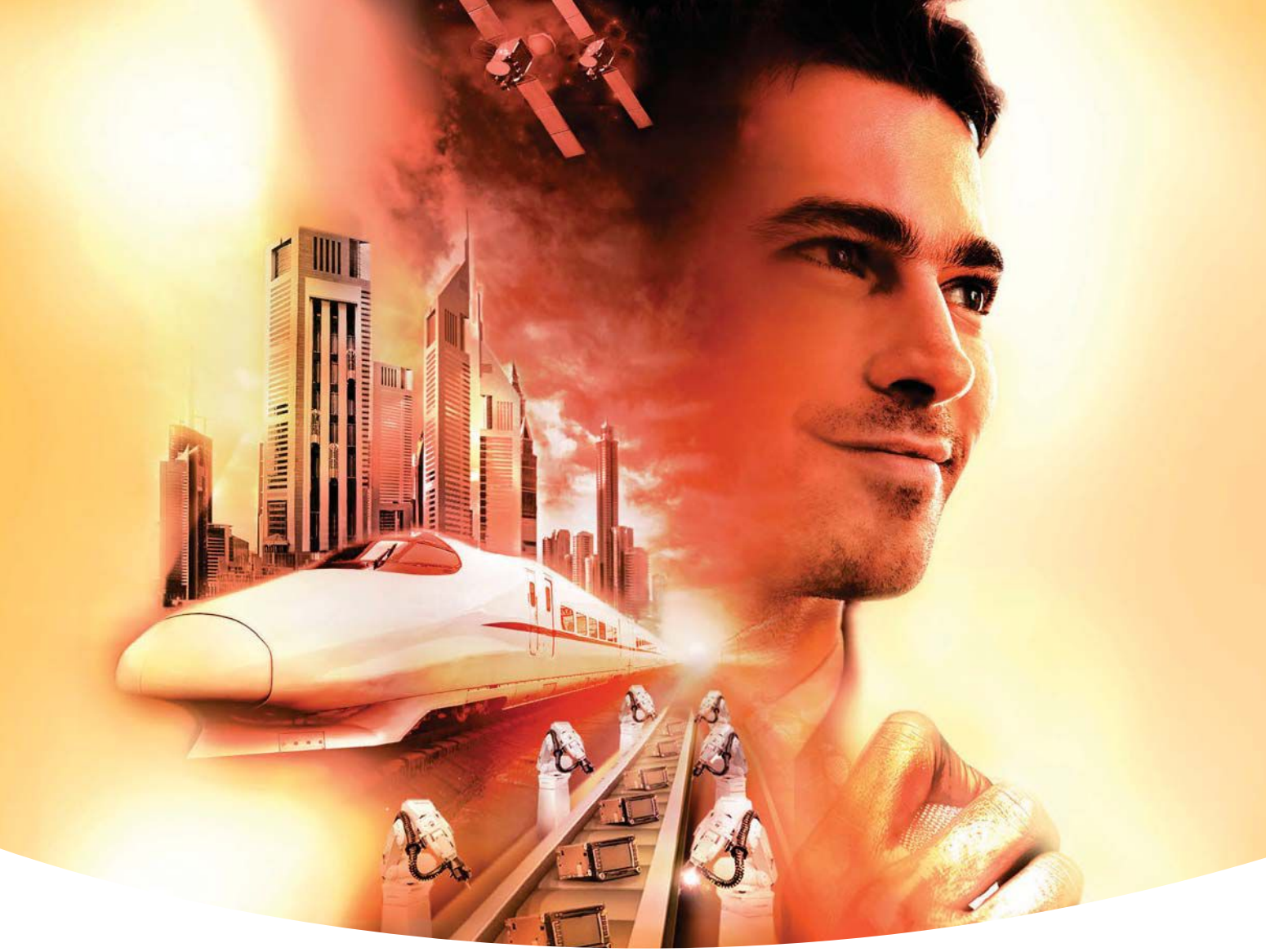
● 3-5 yılda grubu taşımak istediğiniz nokta nedir? Gelirlerinizin sektörel dağılımı değişir mi?

■ Kağıdın gelirdeki payı artabilir, enerjiye yaklaşabilir hatta geçebilir. Özellikle kağıda bağlı ambalaj sektöründe çok daha hızlı büyüyoruz. Perakende bu oranda kalır diye tahmin ediyorum. Çimentoda umudumuz var. Çimento üretiminin yüzde 75'ini ihraç ediyoruz. Eğer ihraç fiyatları tatmin edici olursa üretimi ikiye katlamak mümkün. Çimentoda gerek Rusya'da gerek Amerika'da terminaller edindik ve ediniyoruz. Çimentoda Zonguldak'taki santralimizden çıkan atık külü de ihraç ediyoruz. Kül inşaat sanayinde betonda kullanılıyor, şu anda külü Amerika'ya, Kanada'ya ihraç ediyoruz. Yılda 5 milyon dolarlık bir gelir sağlıyoruz. Kül çevreyi de kirletiyor, bu yüzden sevdiğim bir konu oldu bu. Kağıtta da sıfır atıkla çalışıyoruz.

● Gelecek 3-5 yılda cironuz ne olur?

■ Bana 2014'te "2017 cironuz ne olur" diye sormuşlardı. Ben de "Planlamamıza göre 4 milyar dolar olur" demişim. Maalesef şimdi 2,7 milyar dolardayız. Niye diye ben de merak ettim. O söylediğim yıl dolar 2 TL imiş. Demek ki her yıl yüzde 10 artsa 4 milyar dolar olur diye düşünmüşüm. Hakikaten de kur o şekilde artıyor olsaydı, olurdu. Bakıyoruz bir ara kur 4 TL'ye bile geldi. Dolar bu seviyelerde kalırsa 4 milyar dolara ulaşmak için 4 yıla daha ihtiyacımız var.

Eren, çok atak bir grup gibi gözükebilir, ne var ki ailem ve ben hep temkinliyizdir. Herhangi bir şekilde nakit zorluğuna girmemek önemli, onu sağlamaya çalışıyoruz. Belki de o yüzden bir başka hızlı balığa nazaran daha az süratli bir balık oluyoruz ama böylesi daha iyi. Böyle ilerleyelim. Bir de tabii ki konjonktür etki yapıyor. Siz ne yaparsanız yapın bir anda enerjide olduğu gibi bir dengesizlik olunca, mecburen yatırımlarınızda daha muhafazakar bir tutum takınıyorsunuz. C



GELECEĞİ DÜŞÜNEN, HER ZAMAN KAZANIR.

Mitsubishi Electric olarak 96 yıldır, 130 binden fazla çalışanımızla klima sistemleri, fabrika otomasyon sistemleri, asansör sistemleri, ulaştırma sistemleri, görsel veri sistemleri, uydu sistemleri, bilişim ve iletişim teknolojileri gibi pek çok alana imzamızı attık.

Şimdi, sektörde kazanmak isteyen herkese sesleniyoruz:
Enerji verimli, çevreci ve yenilikçi ürünler ile tasarruf etmek, istihdam yaratmak ve kazanç sağlamak istiyorsanız, biz her zaman yanınızdayız. Mitsubishi Electric olarak Türkiye'nin geleceğinin bir parçası olmaktan gurur duyuyoruz.

Fabrika Otomasyon Sistemleri	Klima Sistemleri	Asansör Sistemleri	Ulaştırma Sistemleri	Uydu Sistemleri	tr.mitsubishielectric.com

KAZANMAK İÇİN EKO-TEKNOLOJİ

eco Changes for a greener tomorrow

MITSUBISHI ELECTRIC
Changes for the Better

MITSUBISHI ELECTRIC CORPORATION

KSS

İtibar en az ticari sonuçlar kadar önemli. Ürünleri, insan kaynağı, finansal olanakları mükemmel olan şirketler bile mesajlarını doğru verecek kurumsal iletişim politikalarına ihtiyaç duyuyor. Bunun en iyi yolu da kurumsal sosyal sorumluluk stratejileriyle kalplere dokunmaktan geçiyor. Türkiye'de bu konularda çalışma yapan şirket sayısı oldukça fazla... Bu şirketler, hayata geçirdikleri projelerle insanlara dokunuyor, geleceğe yönelik pek çok sorunun çözülmesine yardımcı oluyor.

ÖZLEM AYDIN AYVACI • oaydin@capital.com.tr

SORUMLU ŞİRKETLERİN AJANDASI

İtibarın en az ticari sonuçlar kadar önemli olduğu bilinen bir gerçek... Bu konuda tüketiciler de her geçen gün bilinçleniyor. Hatta önemli bir kısmı tüketim tercihlerini bu alanda hassas şirketlerin ürünlerinden yana kullanıyor.

KSS aktivitelerini sadece proje bazlı değil, "sorumlu ürünlerle" destekleyen şirketlerin sayısı da artıyor. Otomotivde elektrikli arabalar, akaryakıtta çevre dostu benzin, beyaz eşyada çevreye duyarlı ürünler sunmak sorumlu şirketlerin ortak paydası olmuş durumda.

Türkiye'de de bu bilinçle hareket eden şirket sayısı oldukça fazla… Sadece projelerle değil, ürünleriyle de

sorumlu şirket algısını oturtmaya çalışıyorlar.

"İyi şirket" algısı için çalışan bu şirketlerin sorumluluk ajandası ise oldukça dolu. İşte "sorumlu şirketlerin" gündeminde yer alan projelerden bazıları…

"STARTUP DESTEKLERİMİZ SÜRECEK"

Mercedes-Benz Türk, sosyal sorumluluğu, yürüttüğü faaliyetlerden biri olarak değil, işini yaparken izlediği yol olarak görüyor. Sosyal sorumluluk çalışmalarını da kurum kültürüyle uyumlu ve tüm paydaşları kapsayacak şekilde oluşturuyor.

Mercedes-Benz Türk, 2017'de şirketin Türkiye'deki 50'nci yılında startup'lar için bir proje başlattı. "50. Yılda 50 Startup" projesini hayata geçirdi. Mercedes-Benz Türk İcra Kurulu Başkanı Süer Sülün, bu projeyle yaşamın birçok alanında hayatı kolaylaştıracak çözümlerin üretilmesine destek olmayı amaçladıklarını söylüyor ve projenin detaylarını şöyle anlatıyor: "Proje kapsamında düzenlediğimiz yarışmayla startup'ları teknolojiyle bağı olan, hayatı kolaylaştıracak, yenilikçi çözümler üretmeye çağırdık. Bu çağrıya kulak veren, fikrini bir iş modeline dönüştürmüş 50 startup'a toplam 500 bin TL ödül verdik. Aldığımız olumlu geri dönüşler sonucunda girişimcilik ve startup dünyasına olan desteğe devam etmeye karar verdik. Bu çerçevede 'Mercedes-Benz Türk Startup' projemizi mart ayında hayata geçiriyoruz."

ODAKTA NE VAR?

Nef İnşaat, kuruluşundan bu yana KSS anlayışıyla fark yaratmayı amaç edinen bir şirket. Nef İcra Kurulu Başkanı Erden Timur, "Nef olarak dağıtılabilir kârımızın minimum yüzde 51'ini Nef Vakfı'na bağışlıyoruz" diyor. Timur, bağış ve KSS projelerini Nef Vakfı çatısı altında gerçekleştirdiklerini söylüyor. Vakfın öne çıkan KSS projeleriyse şöyle sıralanıyor: "Yıldız Çocuk Burs", "Eğitimle Yola Devam", "Kentsel Vizyon Atölyesi", "Sen De Gel Afrika", "Kadın Bahçesi" ve "Güneş Enerjili Sulama Sistemi". Timur, Nef Vakfı ile 2017 yılında KSS projelerine 25 milyon TL ayırdıklarını söylüyor. Sorumlu şirket stratejisi çerçevesinde yeni dönem planlarını şöyle açıklıyor: "Amacımız sadece kadınların temel ihtiyaçlarını karşılaması değil bunun yanı sıra kendi değerlerinin de farkına varmalarını sağlamak. Nef Vakfı İktisadi İşletmesi olarak Hay Atölye, geçtiğimiz aylarda Intertek global denetim şirketi tarafından denetlendi ve sosyal uygunluk raporu alan ender sosyal sorumluluk markalarından olmayı başardı. İhtiyaç sahibi kadınlar ve çocuklar ana odağımızda. Öte yandan Afrika'daki su ve gıda yardımlarımız devam edecek. Kurucu ortağı olduğum Kentsel Strateji ile de İstanbul'a hem yeşil alanları artıracak hem olası bir depremde toplanma merkezi problemini çözecek önerilerimizi hayata geçireceğiz."

AMAÇ KSS'Yİ BANKA KÜLTÜRÜ YAPMAK

Türk Ekonomi Bankası (TEB), inovasyondan spora, finansal okuryazarlıktan girişimciliğe, KOBİ'lerden kadın patronlara geniş bir alanda KSS projeleri gerçekleştiriyor. Banka, bu alandaki performansını da raporlayarak paylaşıyor.

TEB, KSS'yi bankanın kültürü haline getirerek tüm iş süreçlerine entegre etmek için çalışıyor. TEB yetkilileri, bu kapsamda ne tür çalışmalar yaptıklarını şöyle anlatıyor: "KOBİ Bankacılığı'nda finans dışı hizmetlerle KOBİ'lerin gelişimini desteklemek, risk yönetimi bilincini geliştirmeleri için onlara destek olmak başlı başına KSS'nin ana konuları. 2005 yılından bu yana 'Danışman Banka' anlayışımız doğrultusunda KOBİ'lere ihtiyaç duydukları konularda bilgi, eğitim ve danışmanlık veriyoruz. 'Danışman Banka' anlayışını kadın patronların iş hayatında ihtiyaç duydukları desteği sağlamak üzere TEB Kadın Bankacılığı'na da taşıdık. TEB Aile Akademisi ile finansal okuryazarlığı ve tasarrufu yaygınlaştırıyoruz. 250 bin bireyin finansal okuryazar olmasını sağladık. 2019 yılı itibarıyla 20 milyon kişiyi finansal okuryazar yapmayı hedefliyoruz."

DÖRT ALANA DUYARLI

Nuh Çimento, içinde yaşadığı toplumun sosyal ve kültürel gelişmesine katkıda bulunan şirketlerden biri... Nuh Çimento Grubu CEO'su Kamil Gökhan Bozkurt, Nuh Çimento Eğitim ve Sağlık Vakfı ile sosyal sorumluluk projelerine devam ettiklerini söylüyor. 2017 yılında KSS projeleri için yaklaşık 11 milyon TL bütçe ayırdığını söyleyen Bozkurt, "2018 yılında da büyük projelerimize ve burslarımıza devam ediyoruz" diye konuşuyor.

Nuh Çimento, Eğitime % 100 Destek Kampanyası çerçevesinde İzmit Nuh Çimento Eğitim Kampüsü'nü hayata geçiriyor. Bozkurt, diğer projelerini ve KSS ajandalarını ise şöyle anlatıyor: "64 derslikli 3 okul ve bir spor salonundan oluşan eğitim kampüsüyle bölgemizde toplam 12 okulu eğitime kazandırmış olacağız. İzmit Körfezi Balıklandırma Projesi ile Marmara Denizi'nin balıklandırılması amaçlanıyor. Türkiye'de denizde ilk olan balık popülasyonunu artırıcı projede tek sponsoruz. Spor alanında da bölgemizde öncü desteklere imza atıyoruz."

KSS

"ENGELLİLER İÇİN EŞİT ŞANS"

Vestel'in temel iş stratejisinin arkasında toplum için değer yaratmak ve değerleri birlikte yaşatmak anlayışı var. Vestel bünyesinde engelli vatandaşlara olan duyarlılığın gösterildiği birçok projeye imza atılıyor. Şirket yetkilileri bu projeleri şöyle özetliyor:

"Vestel Elektronik fabrikasında başlatılan 'Eşit Şans' projesiyle işitme ve konuşma engellilerin istihdam edilmelerini amaçladık. 2017 yıl sonunda 170 engelli personel sayısına ulaştık. Ardından engelli bireylerin yaşamlarını kolaylaştırmak, engelli olmayan çalışanların duyarlılıklarını artırmak ve birbirleriyle olan iletişimlerini güçlendirmek amacıyla Celal Bayar Üniversitesi Sürekli Eğitim Merkeziyle 'Temel İşaret Dili Eğitimi' başlattık.

Toplamda 69 Vestel çalışanı bu eğitime katılarak sertifikalarını aldı. Vestel'de çalışan engelli sayısı 440'a yükseldi. Vestel, 'Erişilebilirlik Projesi' ile ise toplumun her kesiminin hayatını kolaylaştıracak bir dönüşüme imza atmayı hedefliyor. Proje ile Vestel tarafından üretilen cihazların, Vestel'in fabrika dahil tüm çalışma ortamlarının ve iletişim kanallarının engelli bireyler tarafından rahatlıkla kullanılabilmesi hedefleniyor."

"OLİMPİK ANNELERLE BİLİNÇLİ SPOR"

P&G Türkiye'nin en önem verdiği projelerin başında "Olimpik Anneler" geliyor. P&G, bu projeyi Türkiye Milli Olimpiyat Komitesi (TMOK) ile birlikte başlattı. P&G Türkiye ve Kafkasya Markalar Direktörü İpek Ersavaş, "Olimpik Anneler projesiyle, çocukları ve gençleri spora daha fazla yönlendirebilmeyi amaçlıyoruz" diyor.

P&G'nin TMOK ile gerçekleştirdiği Türkiye Spor Araştırması, Türkiye'de 10 çocuktan sadece 2'sinin bilinçli olarak spor yaptığını ortaya koydu. P&G de buradan hareketle 2014 yılı sonunda "Olimpik Anneler"i başlattı.

Ersavaş, projenin ilk 2 yılında farklı illerde 700'den fazla seminer düzenlediklerini ve bu seminerlerle 24 binden fazla anneyi çocuklarını nasıl doğru spora yönlendirebilecekleri konusunda bilinçlendirmeye çalıştıklarını ifade ediyor. Bu proje kapsamında yapılanları ve hedeflerini ise şöyle özetliyor: "2017'de 30'uncu yılımızı kutlamamız nedeniyle badminton, eskrim, judo, bisiklet, modern pentatlon, okçuluk ve yelken gibi 21 farklı spor dalında olimpiyatlara hazırlanan 30 sporcu ve annesine desteğimizi açıkladık. Ayrıca Türkiye'nin ilk spor haritasını yayınladık. Sporu ve aileleri desteklemeye devam etmeyi planlıyoruz."

MURAT GÖLLÜ

ETKİ ALANI GENİŞLEYECEK

Akbank, KSS bilinciyle faaliyetlerini sürdürüyor. Bu yıl bankanın 70'inci yılını kutlamanın heyecanını yaşadıklarını söyleyen Akbank Kurumsal İletişim Bölüm Başkanı Murat Göllü, "KSS çalışmalarımız kapsamında kültür-sanat, girişimcilik, eğitim ve gönüllülük olmak üzere 4 konuya odaklandık. Akbank Sanat, Akbank Çocuk Tiyatrosu, Akbank Caz Festivali, Akbank Kısa Film Festivali yıllardır süren kültür sanat projelerimizden bazıları" diyor.

Girişimcilerin özgün fikirleri toplumun kalkınması için büyük önem taşıyor. Akbank da Endeavor Türkiye ile bu konuda pek çok işbirliği yapıyor. Göllü ayrıca engellilerden eğitime, hayvan haklarından, yaşlılara kadar farklı alanlarda projeler hayata geçirdiklerini söylüyor. Göllü, şöyle özetliyor: "2017 yılında 400'e yakın Akbanklı gönüllü ile 150'ye yakın proje yaptık, 50 bine yakın insana dokunduk. İstanbul Maratonu'nda koşan Akbank Koşu

ZEKİ KONUKOĞLU / SANKO HOLDİNG YKB

"EĞİTİM VE SAĞLIKTA KSS YATIRIMLARIMIZA DEVAM EDECEĞİZ"

HAYIR İŞLERİYLE BAŞLADI

Sanko Holding, Türk iş dünyasının hayırseverlikle başlayan kurumsal sosyal sorumluluk hikayesinde önemli bir yere sahip. Grup, 24 okul yaptırdı. Gaziantep İl Milli Eğitim Müdürlüğü ile 32'şer derslikli Uluslararası Anadolu İmam Hatip Lisesi ve Proje Anadolu Lisesi ile spor salonu yapımına ilişkin protokol imzaladı. Ayrıca 13 camiyi ibadete açtı. Sani Konukoğlu Hastanesi ve Adıyaman Hacı Sani Konukoğlu Sağlık Ocağı da grubun KSS anlayışı ile yaptırıldı.

DOKUNULAN KİŞİ SAYISI ARTACAK

Sanko Holding Yönetim Kurulu Başkanı Zeki Konukoğlu, KSS projelerine ne kadar yatırım yaptıklarından çok hayatına dokunulan, etkilenen kişi sayısına dikkat ettiklerini söylüyor. Konukoğlu, hedeflerini şöyle anlatıyor: "KSS yatırımlarımıza eğitim ve sağlık ağırlıklı olarak devam edeceğiz. KSS yatırımlarımızla hayatına dokunduğumuz kişi sayısını artırmayı hedefliyoruz.

Sensormatic®
algılar, anlam katar

Teknoloji ile algılıyor, uzmanlıkla anlam katıyoruz.

İşinizin güvenliğine, performansına ve verimliliğine etki eden unsurları ileri teknoloji çözümlerimizle algılıyor, insana, teknolojiye ve bilgiye dayalı yaklaşımımızla anlam katıyoruz.

sensormatic.com.tr

SECURITAS
A Securitas Company

Takımı'nın 39 üyesi topladığı 92 bin TL ile 4 otizmli çocuğun 1 yıllık eğitim masrafını karşıladı. Projelerimizin etki alanını genişletmeyi ve daha çok paydaşa ulaşmayı hedefliyoruz."

ÇOCUKLARI VE GENÇLERİ DESTEKLİYOR

Zorlu Holding, KSS çalışmalarını, eğitim, kültür-sanat ile sağlık ve sosyal yardımlaşma olmak üzere üç ana başlık altında Mehmet Zorlu Vakfı (MZV) aracılığıyla yürütüyor. Zorlu Grubu, yaptırdığı okullar, burslar, eğitimler, hayata geçirdiği projeler, yarışmalar ve kültürel faaliyetler aracılığıyla, gençleri yetiştirecek projelere destek oluyor.

Örneğin son 3 yıldır MZV tarafından düzenlenen 21. Yüzyıl Yetkinlikleri Eğitim Programı ile grup, gençleri güven dolu bir geleceğe hazırlamayı hedefliyor. Program, MEF Üniversitesi Rektör Yardımcısı Prof. Dr. Erhan Erkut tarafından yürütülüyor. Bu yıl üçüncü dönemine başlanılan programa bugüne kadar 300 genç katıldı. Zorlu Holding ve MZV yetkilileri önümüzdeki yıllarda da gençlere yatırım yapmaya devam edeceklerini açıklıyorlar ve şöyle anlatıyorlar: "Bugüne kadar burs verdiğimiz öğrenci sayısı 17 bini aştı. Kısa ve orta vadede her yıl yaklaşık 2 bin öğrenciye burs vermeyi sürdüreceğiz. Ayrıca Zorlu Çocuk Tiyatrosu ile çocuk tiyatrosuna MZV aracılığı ile önemli yatırımlar yapıyoruz. Tiyatromuz ile 15 yılda, 1.000'e yakın oyunla, 700 bini aşkın çocuğa ulaştık."

TOPLUMSAL HAYATIN GELİŞİMİ

Türkiye İş Bankası, KSS projelerini eğitim, çevre ve kültür-sanat olmak üzere üç alanda hayata geçiriyor. Şirket, 81 İlden 81 Öğrenci projesi kapsamında her yıl Darüşşafaka sınavını kazanan 81 öğrenciye tam burs ve yatılı eğitim sağlıyor. Banka, 2005 sonundan bu yana Türkiye Satranç Federasyonu'nun ana sponsorluğunu üstleniyor. Bu süreç sonunda Türkiye, bugün satrançta dünyanın en güçlü 5 ülkesinden biri haline geldi.

Banka yetkilileri diğer önemli ve büyük projelerini ise şöyle anlatıyor: "Karneni Göster Kitabını Al projesiyle 10 yılda 12 milyon kitap armağan ettik. Ateşböceği Gezici Öğrenim Birimi İş Bankası katkılarıyla faaliyetlerini sürdürüyor. 81 İlde 81 Orman projemiz kapsamında 81 ilde toplam 1.500 hektar alana 2 milyon 205 bin adet fidan dikildi. Kültür sanat alanındaysa Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İş Sanat Konser Salonu, İş Sanat Kibele Galerisi, Türkiye İş Bankası Müzesi ile yer alıyoruz. Zeugma 'Muzalar Evi' ve 'Patara' Antik Kenti kazı çalışmalarını destekliyoruz. 'Sanat Eserleri Koleksiyonumuz'u kamuoyuyla buluşturma çalışmalarımıza başladık."

"SORUMLU BÜYÜMEYİ BENİMSEDİK"

Hidroport, hidrolik sektörünün güçlü oyuncularından biri. Hidroport Başkanı Hande Gözüm, "KSS bir imaj ve itibar yönetim anlayışından ya da reaktif pozisyon almaktan ziyade örgütlerin vizyonlarından başlayarak tüm etkinliklerine işleyen bir anlayış" diyor.

Bu anlayışla 'sorumlu büyüme' vizyonunu benimsediklerini söyleyen Gözüm, gelecek planlarını ise şöyle açıklıyor: "KSS uygulamalarımız ekonomik ve etik sorumluluklarımızın ötesinde gönüllü iş birliği ile toplumsal değer yaratma kaygısı taşıyor. 2018'den itibaren KSS uygulamalarımıza tüm paydaşları dahil edeceğiz ve STK'larla iş birliği kuracağız."

2018'de odaklanacakları alanlarıysa şöyle anlatıyor: "Önce eğitimle başladık. 24 derslikli okul yaptırdık. Hassasiyetimizi çevresel sorunlara yoğunlaştırıyoruz. Sokak hayvanlarıyla ilgili bir Derneğin köpek bakım merkezini iyileştirmeye yönelik çalışmalar gündemimizde. Beni en çok heyecanlandıran 2019 yılı için planladığımız kültür-sanat projeleri. Şirket merkezimizin belli bölümlerini sanatçılara ve sanatseverlere açacak bir yatırımın altyapısını oluşturma aşamasındayız." C

TEMEL GÜZELOĞLU / QNB FİNANSBANK GM

"EN BÜYÜK GÜCÜMÜZ GÖNÜLLÜ FİNANSÇILARIMIZ"

100 BİNLERCE ÇOCUĞA ULAŞTIK

Toplumsal kalkınmanın çocuklara yapılan yatırımlarla gerçekleşeceğine inanıyoruz. 2015'te hayata geçirdiğimiz Minik Eller Büyük Hayaller KSS platformu ile yenilikçi, yaratıcı ve analitik nesiller yaratmayı hedefliyoruz. Başta kodlama eğitimi olmak üzere kültür-sanat çalışmaları, sergiler, müzik eğitimleri, eğitim araç ve gereç yardımlarıyla 100 binlerce çocuğa ulaştık. QNB Finansbank'ın en büyük gücünü gönüllü finansçıları oluşturuyor. Gönüllü finansçılarımız 2015'ten bugüne 44 ilde 350 binden fazla çocukla buluştu.

PROJELER SÜRECEK

Projelerimiz, 2018 yılında da Minik Eller Büyük Hayaller çatısı altında sürecek. Ayrıca TED ile gerçekleştirdiğimiz Başarı Her Yerde ile eğitimin iyileştirilmesine, ÇEV Sanat Genç Yetenekler projemizle üstün yetenekli müzisyen gençlerin dünya sahnelerinde ülkemizi temsil etmelerine destek olmayı sürdüreceğiz. Anadolu Orff Müzik Eğitimi projesi ile Orff-Schulwerk Pedagojisi yaklaşımını Güher&Süher Pekinel'in liderliğinde müzik öğretmenlerine aktarmayı sürdürüyoruz.

concorde
LUXURY RESORT
CASINO · CONVENTION · SPA
BAFRA · K.KIBRIS
CONCORDE
LUXURY RESORT / KIBRIS
KAPILARINI
2018 YAZINDA AÇIYOR.
MÜKEMMEL UYUM
DAHA FAZLA AYRICALIK,
DAHA FAZLA HAYAT.
PERFECTION & HARMONY
OPENING IN JUNE 2018 / N. CYPRUS
concorde
HOTELS & RESORTS
concordehotel.com.tr
CONCORDE DE LUXE RESORT
ANTALYA
CONCORDE LUXURY RESORT
KIBRIS
CONCORDE VILLAS & SUITES
KIBRIS
zaF

"BÜYÜMEYE HIZ VERECEĞİZ"

UĞUR GENÇ, 10 yıldır Memorial Sağlık Grubu'nun CEO'su. Henüz 36 yaşında iken CEO olan Genç, 10 yılda grubunu 20 kat büyüttü. Hastane sayısını 11'e, çalışan sayısını ise 6,5 katına çıkardı. Sağlık pazarında daha büyük yer kapmak istediklerini söyleyen Genç, "10 yıl sonra taşlar yerine oturunca büyümek daha zor olacak" diyor. Genç, sağlık sektörünün konsolide olacağını ve bu süreçte ölçek ekonomisini kullananların pazarı domine edeceğini belirterek "Bunlardan biri de biz olacağız" diye konuşuyor.

AYÇE TARCAN AKSAKAL • aaksakal@capital.com.tr

Memorial, Türkiye'nin en büyük 3'üncü özel sağlık grubu. Bu yıl, 80 milyon dolar yatırımla 11'inci hastanesi Bahçelievler'i açan grubun başarısının arkasındaki isim CEO'su Uğur Genç.

Mühendis kökenli Genç, 36 yaşında başına geçtiği grubunu 10 yılda 20 kat büyüttü.

Pazar konsolide olana kadar büyümeyi sürdüreceklerini söyleyen Genç, "Şu an sektör ivmelenirken büyümemiz gerekiyor. 10 yıl sonra taşlar yerine oturduktan sonra büyümek daha zor" diyor.

Özel sağlık sektörünün önümüzdeki dönemde konsolide olacağını ve bu süreçte ölçek ekonomisini kullananların sektörü domine edeceğini belirten Genç, "Bunlardan biri biz olacağız" diye konuşuyor.

Genç, pazar konsolide olduktan sonra yurt dışı fırsatlara bakacaklarını belirterek kısa ve orta vadede konsolide olan pazarda daha büyük yer kapmayı hedeflediklerini söylüyor.

Mevcut başarılarla yetinmediğini, sektörde ilkleri hayata geçirmeyi sevdiğini söyleyen Genç, "Geçtiğimiz ay açılışını yaptığımız Bahçelievler Memorial 10 yıl sonranın hastanesi" diyor.

Sağlık turizminde de iddialı olduklarını söyleyen Genç, İstanbul'un dünyanın Houston'ı olabileceğini belirtiyor.

Memorial Sağlık Grubu CEO'su Uğur Genç'le CEO'luğunun ilk dönemiyle bugün arasındaki farkı, yatırım planlarını ve hedeflerini konuştuk:

● 10 yıldır Memorial'ı yönetiyorsunuz. Bugün hangi noktaya geldiniz?

■ Memorial'da ekibimizle büyük bir başarı hikayesi yazıyoruz. 2007'de 1.000 kişiydik. Şu an 6.500 kişiye ulaştık. 10 yılda çalışan sayımız 6,5 kat, ciromuzsa 20 kata yakın arttı. Kârlılığımız daha fazla arttı.

● Büyüme devam ediyor mu?

■ 2014'ten beri sisteme yeni hastane katmadığımız halde mevcut hastanelerle büyüyoruz ve çok da iyi gidiyoruz. Bu yıl, Bahçelievler hastanemiz devreye girdiği için daha radikal büyüyeceğiz.

● 10 yılda kapasite ne kadar arttı? Kaç hastaneye ulaştınız?

■ Bahçelievler hastanemizle 1.750 yatağa ulaştık. Toplamda 11 hastanemiz oldu. İstanbul, Ankara, Antalya, Diyarbakır ve Kayseri olmak üzere 5 şehirdeyiz.

● Kaç hastanız var?

■ Geçen yıl 2 milyon ayakta, 200 bin de yatan hastamız oldu. 75 bin ameliyat yaptık.

● Yabancı hasta sayısı artıyor mu?

■ Yabancı hasta açısından 2016 sıkıntılıydı. Güvenlik sıkıntıları nedeniyle Avrupa ülkelerinden gelen hastalar azaldı. 2017'de ise kaybettiğimiz yabancı hastaları yeniden kazandık. 2017 yabancı hasta açısından çok daha fazla büyüdüğümüz bir yıl oldu.

● Kaç yabancı hastanız var?

■ Geçen yıl, 20 bine yakın yabancı hastaya toplam 50 bin kez hizmet verdik.

● Yabancı hastaların geldiği lokasyonlarda değişim var mı?

■ Rusya'dan çok fazla hastamız geliyordu. Olaylardan sonra Rus hastalar epeyce azaldı ve neredeyse sıfıra yaklaştı. Ancak işler düzelince Rusya pazarı tekrar ağırlık kazandı. Son dönemde yeni pazar olarak Afrika'ya girmeye başladık. Burası bizim olmadığımız bir pazardı. Şu anda bu pazarda tanıtım ve pazarlama çalışmalarına ağırlık verdik. Afrika'dan yeni hastalar gelmeye başladı.

● Neden Afrika pazarı?

■ Sağlık turizminde bu pazarın çok büyüyeceğine ve gelişeceğine inanıyorum. Bizim de Afrika'da ofislerimiz var. Hekimlerimiz oradaki hekimlere eğitim veriyor, daha sonra onları burada ağırlıyoruz.

● Yeni yatırım olursa hangi şehirler radarınızda?

■ Ağırlıklı olarak İstanbul'u düşünüyoruz. İstanbul bizim için hasta profilinin yüksek olduğu, farklı kesimden hastaların olduğu bir şehir. Nüfus kalabalık, daha fazla özel sağlık sigortalı insan var. Tüm bu nedenlerle yeni yatırımlarımız İstanbul ağırlıklı olacak.

● Hedefinizde başka hangi şehirler var?

■ Anadolu'nun güçlenen, büyüyen, nüfusun

MEMORIAL GRUBU'NUN BÜYÜME ROTASI

1. 2007'de 1 hastane ve 1.000 çalışanımız vardı, 6.500 kişiye ve 11 hastaneye ulaştık.
2. 2017'de kaybettiğimiz yabancı hastaları yeniden kazandık. 20 bin yabancı hastamız var.
3. Geçen yıl 2 milyon ayakta, 200 bin yatan hastamız oldu. 75 bin ameliyat yaptık.
4. 2014'ten beri mevcut hastanelerle büyüyoruz. Bu yıl, Bahçelievler devreye girdi, çok radikal büyüyeceğiz.
5. Sektör ivmelenirken büyümek gerekiyor. 10 yıl sonra taşlar yerine oturunca büyümek zorlaşacak.
6. Sağlık sektörü konsolide olacak. Pazarda daha büyük yer kapmak istiyoruz.
7. Hasta deneyimini iyileştirmek için 2014'ten beri 300 proje ürettik, 150'sini tamamladık.
8. Halka arz için çalışmalarımızı sürdürüyoruz. Büyümeyi hızlandıracağız.
9. Sektörde zor durumda olan kurumlar var. Görüşmelerimiz devam ediyor, satın alma yapabiliriz.
10. Pazar konsolide olduktan sonra yurt dışındaki fırsatlara bakacağız.

fazla olduğu ve gelir düzeyinin yüksek olduğu şehirleri kapsama alanımızda. İzmir, Konya, Gaziantep ve Bursa olabilir.

● Hastane satın alma düşünceniz var mı?

■ Tabi ki… Büyüme bu sektörün dinamiğinde var. Şu an sektör ivmelenirken büyümeniz gerekiyor. Bizim de büyümemizin iki ayağı var. Biri organik diğeri ise satın almalarla büyümek. 10 yıl sonra taşlar yerine oturduktan sonra büyümek daha zor olacak.

● Neden?

■ Sağlık sektörü çok parçalanmış bir pazar. 560 hastanenin olduğu pazarda çok fazla tekil oyuncu var. Ayrıca sektör, çok devlet bağımlı. 10 yıldır fiyatlar artmıyor. Bu nedenle pek çok hastane gerekli cihazların değişimlerini yapamıyor. Artık hastanelerin pek çoğu teknolojik ve mali açıdan zor durumda. Maalesef sektör de iyi yönetilmiyor. Bunun getirdiği handikaplar var. Sektör bir şekilde konsolide olacak. Konsolide olurken ölçek ekonomisini kullananlar bu sektörü domine edecek. Onlardan biri de biz olacağız.

● Sizin hedefiniz ne?

■ Pazar konsolide olana kadar büyümek her zaman gündemimizde oldu, olmaya da devam edecek. Pazar konsolide olduktan sonra yurt dışı fırsatlara bakacağız. Kısa ve orta vadede konsolide olan pazarda daha büyük yer kapmak gibi bir amacımız var.

● Daha büyük yer kapmak istediğinizi söylüyorsunuz. Pazardaki sıralama değişir mi?

■ Sıralama değişmez. Sonuçta diğer oyuncular da büyüyecek. Ancak daha büyüklerin büyümesi daha zor. Ben 11 hastaneyi 30 yapabilirim. Ancak 30 hastaneyi 90 yapmak çok zor.

● Satın alma konusunda hangi hastaneler radarınızda?

■ Sektörde zor durumda olan kurumlar var. Onlarla görüşmelerimiz devam ediyor.

● 2018'de bir satın alma gerçekleşir mi?

■ Bu yıl bütün eforumuzu Bahçelievler hastanemize harcıyoruz. Aynı zamanda halka arz için çalışıyoruz. Dolayısıyla kısa vadede bir satın alma hedefimiz yok.

● Halka arz için takviminiz nedir?

"AİLEMİ EMANET ETMEYECEĞİM HEKİMİ ALMIYORUM"

"YÜZDE 90'INI GÖRÜYORUM"

Kadromuza aldığımız hekimlerin yüzde 90'ını ben de görmeye çalışıyorum. Takdir ettiğimiz, cerrahisine ve dürüstlüğüne güvendiğimiz iyi bir ekip oyuncusu olduğuna inandığımız hekimlerle çalışıyoruz. Bu nedenle kadromuzda genç hekim yok. Hekimlerimizin hepsi Türkiye'de alanındaki en üstün isimler.

"DÜRÜSTLÜĞE BAKIYORUZ"

Anne, baba ve kardeşimizi emanet edemeyeceğimiz hekimleri sistemimize koymuyoruz. Hekimlerimizi seçerken en önemli kriterimiz dürüst olması. Sağlık sektöründe bilgi asimetrisinden yararlanıp çok kolay para kazanabilirsiniz. Bizim için dürüstlük, etik kurallara bağlılık çok önemli. Hekimin medikal bilgisinin, cerrahsa da el yeteneğinin çok iyi olması lazım. Referanslar ve iletişim becerisi de çok önemli. Hekimin takım oyununa uygun olması lazım.

"İSTANBUL BÖLGENİN HOUSTON'I OLABİLİR"

350 BİN YABANCI HASTA

Türkiye'ye yılda 350 bin civarında yabancı hasta geliyor. Fiyat-kalite dengesinde ve lokasyonda çok iyiyiz. Bu avantajlarımızı kullanabilmemiz gerekiyor.

POTANSİYEL BÜYÜK

Türkiye'nin etrafında 3-4 saat uçak mesafesinde 1,2 milyar insan var. Bunların çoğu bizden çok daha kötü kalitede sağlık hizmeti alıyor. Türkiye bu potansiyele seslenebilir.

"KALİTEMİZ İÇİN GELİYORLAR"

Yabancı hastalar kalitemiz için geliyor. Bu açıdan Türkiye sağlık turizminde çok büyük potansiyele sahip. İstanbul'u sağlık turizminde bu bölgenin Houston'ı yapabiliriz. Bunun için çalışıyoruz, iyi de gidiyoruz.

"HIZLI OLMALIYIZ"

Sağlık turizminin bir ömrü var. 10 yıl sonra Bulgarlar, 15 yıl sonra Romenler, 20 yıl sonra da Azeriler Türkiye'ye sağlık turizmi için gelmeyecek. Buralarda da sağlık sistemi gelişmeye başladı. Bu nedenle çok hızlı olmamız lazım.

■ Halka arz bizim için zorunluluk değil. Bu süreci planlıyoruz, hazır olmaya çalışıyoruz. Doğru zaman geldiğinde hazır ve hızlı bir şekilde halka arz edilme planımız var.

● Yurt dışına açılma projeniz var mı?

■ Türkiye'de çok önemli bir sağlık birikimi oluştu. Biz de diğer gruplar gibi yurt dışına gideceğiz. Sonuçta bu bilgi birikimini yurt dışına aktarıyor olmamız lazım. Ancak kısa vadede böyle bir stratejimiz yok. Şu anda Türkiye'ye odaklandık. Türkiye'de kısa ve orta vadede büyümek istiyoruz. Ancak uzun vadede mutlaka bilgi birikimimizi yabancı ülkelere aktarıyor olacağız. Mutlaka yurt dışı yatırımlarımız olacak. Hatta şu anda farklı ülkelerde hastane işletmek konusunda hastane operatörleriyle görüşüyoruz.

● Çok oyunculu pazarda nasıl farklılaşıyorsunuz? Stratejiniz nedir?

■ Memorial'ın Türkiye'deki en önemli farkı zor, kompleks alanlarda çok önde olması. Zor, kompleks işlemler büyük takımların yaptığı işler. Afrika gibi yerlerde de sağlık alanında basit işlemler yapılıyor. Sağlık turizminin en önemli ihtiyacı zor, kompleks işlemleri yapmak. Bunları kendi ülkelerinde yapamadıkları için daha iyi teknoloji ve bilgi birikimin olduğu ülkelere geliyorlar.

● 10 yıldır Memorial'ı yönetiyorsunuz. İlk dönemle bugün arasında fark var mı?

■ O zamandan bugüne odağımdaki konular çok değişti. 2007-2011 arasında öncelikle destek ve idari süreçlerimizi mükemmelleştirmeye çalıştım. O zaman çağrı merkezimiz yoktu, bunu kurduk. Şu anda günde 9 bin çağrı alıyoruz. İnsanlara medikal bilgi veriyoruz. Bütün süreçlerimizi yeniden dizayn ettik. 2010'a kadar

Yepyeni bir çözüm ürettik!

UPS Domestic Express

Dört farklı
ertesi gün yurt içi teslimat
seçeneğinden faydalanın!

%100 Para İade Garantili!

UPS Express Plus	**09:00**
UPS Express	**10:30**
UPS Express	**12:00**
UPS Express Saver	**Gün Sonu**

tek hastanemiz vardı. 2010-2014 yılları arası ise tamamen büyümeyle geçti. 4 yılda 9 hastane sisteme girdi.

● Son dönemde en çok hangi konulara odaklandınız?

■ Bugün Türkiye'de çok fazla konuşulmayan bir konu var: "Hasta deneyimi". 2014'ten beri hasta deneyimini mükemmelleştirmek için projeler üretiyoruz. İlk defa Türkiye'de CEO'ya bağlı hasta deneyimi direktörlüğü kurduk. Hasta deneyimini iyileştirmek için 300 proje belirledik. Bugüne kadar bunun 150'sini tamamladık. 150'si devam ediyor. Hastamızın bizi aradığı andan itibaren tedavi sonrasına kadar olan süreçte bütün adımları mükemmelleştirmeye çalışıyoruz. Bunun için pek çok araştırma yapıyoruz.

● Neyi araştırıyorsunuz?

■ Hastalarımıza bizi dostlarına tavsiye edip etmeyeceklerini soruyoruz. Son 1 yılda hastanın tekrar gelme oranına bakıyoruz. Ayda 10 bin civarında veri topluyoruz. Her ay bu verileri inceleyip buradan nerelerde eksiklerimiz olduğunu, hangi noktalarda gelişmeye ihtiyacımız olduğunu ortaya koyuyoruz.

● Başka neler yapıyorsunuz?

■ En büyük amaçlarımdan birisi de hastayı bilgilendirmek. Şu an Türkiye'deki en büyük sıkıntı hastanın bilgi seviyesiyle kurumların bilgisi arasında büyük bir asimetri olması. Bu nedenle hastalar bizim gibi kaliteli hizmet veren kurumların değerini anlayamıyor. Kalitemizi anlamadığı için bunu fiyata yansıtamıyoruz. Hastayı bilgilendirmeye ve eğitmeye çalışıyoruz ki benim farkımı algılasın. Hastaya gideceği sağlık kurumunu seçerken nelere dikkat etmesi gerektiğini anlatıyoruz. Hemşirenin güler yüzlü olması önemli ancak yeterli değil. Ameliyathanenin altyapısı, partikül miktarı çok daha önemli. Sağlık sektöründe memnuniyet yaratmak çok zor. Hasta zaten mutsuz geliyor. Mutsuz insanı eve mutlu göndermek çok büyük maharet. Çok zor bir iş yapıyoruz.

● Neden zor?

■ Yeni gelişen, daha kurumsallaşmamış bir sektörde kendi içimizde mükemmelleşmeye çalışıyoruz. Bugün bunları yapmasam da çok hastam var. Ancak ben bunları bugün için yapmıyorum gelecek 5 yıl için yapıyorum.

● Odaklandığınız başka konular neler?

■ Sadece destek süreçlerinde değil bütün hizmetlerde mükemmel olmaya çalışıyorum. Hekim altyapımı iyileştirmeye çalışıyorum. Yurt dışına ve sağlık turizmine odaklanıyorum. Afrika'ya odaklanıyorum. Halka arza odaklanıyorum. C

"10 YIL SONRASININ HASTANESİNİ YAPTIK"

"KAPASİTEMİZİN YÜZDE 20'Sİ"

Bahçelievler Memorial, 18 yıllık bilgi birikimimizi her anlamda yansıttığımız bir hastane oldu. 72 bin metrekareyle çok büyük bir hastane, Türkiye standartlarında 7-8 hastane büyüklüğünde. Kapasitemizin yüzde 20'sini oluşturuyor.

"EN ZOR VE KOMPLEKS VAKALAR İÇİN"

Bahçelievler Memorial organ nakli, onkoloji, kalp cerrahisi, kemik iliği nakli gibi bu sektördeki en zor ve en kompleks işlemlerin yapıldığı bir hastane olacak. Ayrıca burada Türkiye'de olmayan üst seviye cihazlar var. 10 yıl sonrasının hastanesini yaptık.

"LEED PLATINUM ALDIK"

Dünyada 5 hastanenin "leed platinum" sertifikası var. Bahçelievler Memorial dünyada bu büyüklükteki hastaneler arasında "leed platinum" sertifikası alan tek hastane oldu. Bu hastanenin yerinde eskiden CarrefourSA vardı, burayı yıkarken molozlarını bile ayrıştırarak doğaya verdik. Daha hastaneyi kurmadan teknolojiye ve doğaya duyduğumuz saygıyı gösterdik.

DÜNYANIN EN PAHALI SAATİ

SEVDİKLERİNLE GEÇİRDİĞİN ZAMANDAN DAHA DEĞERLİ OLABİLİR Mİ?

İzmir'in en lüks projesini hayata geçirsek de şunu iyi biliyoruz; **Burayı değerli kılacak sizlersiniz.**

MAVİŞEHİR'DE

Satış Ofisi: 2040 Sokak No: 7 Mavişehir Karşıyaka - İzmir
www.livinizmir.com I 444 1 649

LİVİN İZMİR

BEREKET DÖNER İLK 500'E "HOLDİNG" OLARAK GİRECEK

Hazır gıda sektörünün önde gelen oyuncularından Bereket Döner, hedef büyüttü. Şirket, 2019 yılında Türkiye'nin en büyük ilk 500 şirketi arasına "holding" yapısı altında girmeyi planlıyor. En önemlisi farklı coğrafyalara geleneksel Türk lezzeti olan döneri doğru şekilde yayma misyonunu üstleniyor.

2019'da Türkiye'nin en büyük ilk 500 sanayi şirketi içinde "holding" yapılanmasıyla yer almaya hazırlanan Bereket Döner, bu süreçte kurumsal altyapısını her yönüyle tamamlamış olarak dünya devleri arasında da yerini almak için güçlü adımlarla ilerliyor. Şirket, "Türk dönerinin dünyadaki sözcüsü ve savunucusu" misyonu ile geleneksel Türk lezzetini farklı coğrafyalara doğru şekilde ulaştırmayı hedefliyor.

GLOBAL ŞİRKETLERLE REKABET GÜCÜNÜ ARTIRACAK

Bereket Döner CEO'su Muhammet Nezif Emek, kurum içindeki yeni yapılanmanın ve holdingleşme sürecindeki yatırımların 2018 yılı içinde tamamlanacağını söylüyor. Global rekabet gücünü artırmak için önemli çalışmalara imza attıklarını belirtiyor. Bereket Döner'in, kurumsal yapısının önemli atamalarla güçlendirildiğine değinen Emek, şöyle devam ediyor:

"Hep birlikte büyük emek ve gayret göstererek 2017 yılını sektör ve şirketimizin gelişimi adına başarılı sonuçlarla tamamladık. Şükürler olsun ki geçtiğimiz yıl birçok alanda çok sayıda rekor kırmış olmanın mutluluğunu yaşadık. Şimdi aynı inanç ve yükselen enerjimizle 2018 yılına başladık."

İLK 500 İÇİNDE YER ALACAK

2018'in şirket açısından çok özel bir yıl olacağına da değinen Emek, 2019 yılında Türkiye'nin ilk 500 sanayi kuruluşu listesine dahil olmayı hedeflediklerini söylüyor ve ekliyor: "Tüm oluşum ve yatırımlarımıza hız vererek 2018 yılında bu hedefimizi gerçekleştirmek adına tüm gayretimizle çalışacağız.

SEKTÖRDE BİR İLK

Bereket Döner, franchise'larına yönelik sektörde bir ilki gerçekleştiriyor. Bu uygulama ile şirket sektörde ezber bozan bir ilke imza atmış oldu.
Belirlenenen kriterleri gerçekleştiren şubeler reklam desteği alacak. Bu kriterler aylık olarak değerlendirilecek ve kriterlerin yakalandığı ayın cirosunun yüzde 1'i kadar ilgili şubeye destek ödemesi yapılacak. Şirket ayrıca makul oranlarda büyüme hedefleri olarak belirlenen bu kriterleri gerçekleştiren şubelerine, o ayki cirolarının yüzde 1'i kadar ödeme yapacak. Bereket Döner CEO'su Nezif Emek bu destekle ilgili şunları söylüyor: "Bereket Döner olarak sektördeki öncülüğümüzü ve liderliğimizi emin adımlarla sürdürüyoruz. Franchise sistemimizin güçlü altyapısını geliştirmek ve yatırımcılarını mutlu edip motivasyonlarını artırmak ve daha güçlü hale getirmek amacıyla bu uygulamamızla sektörde yine bir ilke imza atıyoruz.
Artık Bereket Döner yatırımcıları, franchise sisteminin olmazsa olmaz unsurlarından biri olan reklam katılım payı ödemek yerine, belli kriterleri gerçekleştirmesi halinde, 2018 yılında reklam katılım payı alır hale gelmiş oldular."
Konuyla ilgili yatırımcılardan çok olumlu geri dönüş aldıklarını belirten Emek, ocak ayının başarılı şubelerinin ödemelerinin yapıldığını ifade etti.

2019 yılına holding yapısı kurulmuş, kurumsal altyapısı tamamlanmış, tüm süreçleri oturmuş bir yapıyla girmek için tüm süreçlerimizi kurguladık. Helal ve güvenilir gıda üreticisi Bereket Döner'in hedefi global devlerle anılıp Türk dönerinin dünyadaki ününü ve gücünü artırmaktır."

KURUM VE YÖNETİM YAPISINDA ÖNEMLİ TRANSFER VE ATAMALAR

Bereket Döner, holdingleşme sürecinde yönetim kurulu ve icra kurulu yapısını da güçlendirdi. Kasım ayında Bereket Döner'e katılan Mustafa Hilmi Tunç İcra Kurulu Başkan Yardımcısı (Deputy CEO) görevine getirildi. Tunç, Ülker Grubu Mali İşler Müdürlüğü ve Direktörlüğü ile başlayan profesyonel başarı öyküsünde Turyağ, Ak Gıda, Aytaç ve Akdeniz Toros'ta da uzun yıllar CFO olarak devam etmiş ve 2017 kasım ayında Bereket ailesine katılmıştı.

Bereket Döner'in bu yeni yapılanma süreci ile birlikte yeni yönetim kurulu da güçlendirildi. Yeni yönetim kutulu ile gücünü artıran şirket; Hayrettin Taşkıran'ın Yönetim Kurulu Başkanlığı'nda Muhammet Nezif Emek Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı olarak yer alırken, üyeliklere Fatih Taşkıran, Mustafa Hilmi Tunç, Ahmet Aksoy ve Fehmi Dalgıç atandı.

Bereket Döner'in holdingleşme sürecinde aktif görev alacak yeni icra kurulu da belli oldu. Muhammet Nezif Emek başkanlığındaki icra kurulunda; Mustafa Hilmi Tunç icra kurulu başkan yardımcısı, Ahmet Aksoy, Fehmi Dalgıç, Engin Damla ve Nihat Özbey icra kurulu üyesi olarak atandılar. İcra kurulu genel sekreterliği görevine ise Hüseyin Girgin atandı.

İKİ YENİ İŞTİRAK DAHA GRUBA DAHİL EDİLDİ

Bereket Döner, holdingleşme sürecinde, sektörde yenilikçi vizyonuna uygun, iki yeni iştirakle birlikte yapısını daha da güçlendirdi.

Şirkete ait merkez restoranların yönetimi için Beser Restoran Hizmetleri A.Ş. kuruldu ve şirketin yönetimi İsa Taşkıran'a teslim edildi.

Tüm restoran konseptlerine mimarlık hizmetleri vermek ve konsept kurgularını da güçlendirmek adına Projet Mimarlık A.Ş. kurularak faaliyete başladı. Projet Mimarlık A.Ş. genel müdürlüğüne ise Murat Erin Getirildi.

FRANCHİSE'LARA TAM DESTEK

2015-2019 iş planının 4. yılına giren Bereket Döner, franchise ağını da yeni yatırımcılarla büyütüyor. Şirket bir yandan da mevcut franchise'larına desteğini aralıksız sürdürüyor. Yeni yıla yüzde 50'nin üzerinde büyüme hedefiyle giren Bereket Döner, sunduğu alternatif konseptler ve avantajlarla yeni yatırımcılara "Bereketli kazanç" kapısını aralamayı planlıyor.

Bereket Döner bu destek programı kapsamında mevcut franchise'larından 2'nci şubesini açanlara, ilk ürün siparişindeki dönerlerini ücretsiz olarak hediye edecek. Mevcut yatırımcısını güçlendirme ve büyütme hedefiyle yine bu kapsamda 3'üncü şubesini açanlardan ise franchise bedeli almayarak yeni şube açılışlarına da yine tam destek verecek.

Advertorial

Son 5 yılda büyük grupların şirket sayısı önemli ölçüde değişti. Doğuş, Yıldırım, Oyak gibi pek çoğunun portföyüne yeni şirketler eklendi. Bu eğilimde şirket birleşme ve satın almaları ile yeni arayışlar etkili oldu. Sabancı, Akfen, Anadolu gibi az sayıda grupta şirket sayısı azaldı. Bu gelişmede ise odaklanma stratejisi ve verimlilik hedefi belirleyici oldu.

şirket TUTKUSU

• ÖZLEM AYDIN AYVACI
oaydin@capital.com.tr

YILDIRIM GRUBU, 2012 YILINDA 30 OLAN şirket sayısını, 2017'de 106'ya taşıdı. Grubun yönetim kurulu başkanı Yüksel Yıldırım, son 5 yılda satın almalarla ve kurdukları yeni şirketlerle bu rakama ulaştıklarını söylüyor. Yıldırım, bu artışı "Bugün satma değil, satın alma dönemi. Dipte alım yapılır. Biz kötü günde iyi günlere yatırım yapıyoruz. O nedenle hızlı büyüyoruz. 2017 yılında satın alma ve birleşmeler devam eder. Sonrasında da çıkış başlar" diye açıklıyor.

Yıldırım Holding gibi araştırmamıza katılan 25 grup içinden 15'i, son 5 yılda şirket sayısını artırdı. Aralarında Doğuş, Oyak, IC gibi devlerinde olduğu bu gruplar, organik ve inorganik yollarla portföylerine yeni şirketler ekledi.

Buna karşılık şirket sayısı azalanlar da var. Bunlardan Akfen Grubu, yeniden yapılanma ve hisse satışlarıyla şirket sayısını en çok azaltan grup oldu. Akfen Grubu, TAV Havalimanları'na ait hisselerini sattı, yenilenebilir enerjideki şirketlerini birleştirdi. Yeni yatırımlar nedeniyle portföyüne yeni şirketler de ekleyen grubun toplamda şirket sayısı 43 adet azaldı. Sabancı Holding, Anadolu Grubu, Fiba gibi devler de portföyü azalanlardan.

"Daha az şirket" diyenlerde odaklanma stratejisi ve verimlilik hedefinin ön plana çıktığı görülüyor. İşte 25 grubun 5 yılda yaşadıkları portföy değişimi…

EN ÇOK ARTIRANLAR

Capital'in araştırmasına dahil olan 25 grup içinde 15'i son 5 yılda şirket sayısını artırdı. Doğuş Holding, Yıldırım Holding, Oyak Holding, IC Holding ve Acıbadem Sağlık Grubu şirket sayısını en çok artıranlar arasında yer alıyor.

Örneğin IC Holding'in 2012'de 41 olan şirket sayısı 2017'de 64'e çıktı. IC Holding CEO 'su H. Semih Ergur, bu değişimi şöyle anlatıyor: "Şirket sayımızdaki artış organik büyümeyle yeni şirket kurulması ve özelleştirme idaresinden devraldığımız enerji sektöründeki şirketlerle oldu."

Yeniköy Kemerköy termik enerji santralleri, Kadıncık1 ve 2 hidroelektrik santralleri, Trakya Elektrik Dağıtım, grubun özelleştirmeden aldığı şirketler. Grup, bu süre içinde aldığı yurt içi ve yurt dışı taahhüt işleri için de ortaklık şirketleri kurdu. Yavuz Sultan Selim Köprüsü ve Kuzey Marmara Otoyolu için işletme şirketlerini hayata geçirdi. CEO, bu süreçte nasıl bir stratejiyle hareket ettiklerini ise şöyle açıklıyor:

"Faaliyette olduğumuz sektörleri gruplandırarak bütünlük ve sinerji yaratmayı hedefledik. Her grup, kendi sektöründe büyümesini ve kârlılığını planlayarak operasyonel anlamda küçük birer holding yapısında çalışıyor."

YURT DIŞI ATAĞI

Şirket sayısını artıran grupların önemli bir kısmı, son 5 yılda yurt dışına önemli yatırımlar yaptı. Yıldız Holding'in Godiva sonrası United Biscuits'i satın alması ve pladis üzerinden yeni yapılanmaya geçmesi; Oyak Grubu'nun Almatis ve Chemson'u satın alması, Türk yatırımcıların yurt dışındaki hareketlerine önemli örnekler.

25 gruptan 15'inin şirket sayısı arttı

Şirket sayısı nasıl değişti?

	Holding/Grup	2012	2017
	Artıranlar		
1	Doğuş	180	342
2	Yıldırım	30	106
3	Oyak	55	89
4	IC	41	64
5	Acıbadem Sağlık	22	36
6	Erciyas	6	19
7	Kılıç	11	23
8	Eczacıbaşı	41	49
9	Alarko	25	33
10	Oti	19	26
11	Abalıoğlu	13	16
12	Gülman	8	11
13	Boyner	5	8
14	Tekfen	38	40
15	Sarkuysan	7	8
	Değişmeyenler		
1	Kale	17	17
	Azalanlar		
1	Index	8	7
2	Nurol	45	40
3	Sabancı	26	20
4	Fiba	81	74
5	Sanko	55	46
6	Doğanlar Yatırım	35	25
7	Anadolu	87	75
8	Işıklar	36	23
9	Akfen	165	122

SEMİH ERGUR

ELİF ATEŞOK ŞATIROĞLU

Acıbadem Sağlık Grubu, yurt dışında arayışı olan gruplardan. Şirket sayısını 22'den 36'ya çıkaran grup, yurt dışında önemli satın almalara imza attı. Sınır ötesindeki üçüncü yatırımını geçen yıl Bulgaristan'a yapan Acıbadem Sağlık Grubu, Tokuda Grup ve City Clinic Grup'u satın alarak ülkenin en büyüğü oldu.

Sarkuysan Grubu da yurt dışında organik ve inorga-

MEHMET GÖÇMEN / SABANCI HOLDİNG CEO'SU "TRANSFORMASYON SÜRECİNDEYİZ"

ODAKLI STRATEJİ

Şirket sayımızda önemli bir değişiklik olmadı. Sabancı Topluluğu olarak banka, enerji, çimento, sanayi, perakende ve sigorta olmak üzere bu ana sektörlere odaklanmış şekilde faaliyetlerimize devam ediyoruz. Şu an 20 şirketimiz var. Bu stratejimiz kapsamında, tek marka altında faaliyet gösteren Temsa şirketimizi Temsa Ulaşım Araçları, Temsa İş Makinaları ve Temsa Motorlu Araçlar olmak üzere üç farklı oluşum altında yapılandırdık. Enerjisa'da ortağımız E.ON ile dağıtım ve satış iş kolunu, üretim ve ticaret faaliyetlerinden ayırarak iki ayrı şirket halinde yönetmeye başladık.

YENİ NESLİN SABANCISI

Dinamik ve dengeli bir portföy oluşturmak üzere bir transformasyon içerisindeyiz. Sabancı'yı "Yeni neslin Sabancısı" olarak kurguluyoruz. Türkiye oldukça genç bir nüfusa sahip. Ülkemizin daha fazla değer yaratan bir ekonomiye kavuşabilmesi için bu yeni nesle daha doğru bir şekilde ulaşılması gerekiyor. Özgüveni yüksek, teknolojiyle iç içe, sorgulayan bu yeni nesle hitap etmek için iş modellerimiz de onları tatmin eden modellerde olmak durumunda. Bu durum çalışanlarımız, bayilerimiz ve iş ortaklarımız için de geçerli.

nik hamleler yaptı. Sarkuysan Yönetim Kurulu Başkanı Hayrettin Çaycı, konuyla ilgili şu değerlendirmeyi yapıyor: "Son 5 yılda grubumuza önce Bemka dahil oldu. Daha sonra Sarkuysan şirketinin içine alındı. Şu anda Sarkuysan'a ait bir fabrika olarak faaliyetlerine devam ediyor. Son bir yıldaysa Sark-Bulgaria gruba dahil oldu."

YENİLİKÇİLİK ETKİSİ

Boyner Grubu, son 5 yılda gerçekleştirdiği satın alma ve yeni yatırımlarla dikkat çekiyor. Grup önce YKM'yi satın aldı. Ama bu işlem, şirket sayısını değiştirmedi; çünkü YKM, Boyner'in içine dahil edildi. Back-Up satıldı, BR Mağazacılık, Wepublic, Hopi ve Morhipo ise grubun yeni şirketleri oldu. Boyner Grubu bu hamlelerle Türkiye'nin halka açık en büyük gıda ve elektronik dışı perakende grubu haline geldi.

Boyner Grup Strateji ve İş Geliştirmeden Sorumlu Başkan Yardımcısı Elif Ateşok Şatıroğlu, değişimin nedenlerini şöyle açıklıyor:

"2012 yılında Back-Up'ın çoğunluk hisselerini, perakende operasyonlarımıza odaklanma stratejimiz çerçevesinde Affinion Grup'a sattık. Yeni şirketleri grubumuza eklerken müşterilerimizin beklenti ve ihtiyaçlarından ilham alıyoruz. Yeni teknolojiler ve değişen müşteri deneyimi ile Boyner Grup içindeki inovasyon ve girişimcilik kültürünün bir sonucu olarak şirketlerimiz içinden yeni işler ve şirketler çıkıyor."

STRATEJİK KARARLAR

Erciyas Holding, son yılların hızlı gruplarından. 2012'de 6 olan şirket sayısını 19'a çıkardı. Üç şirketi satın aldı, 7 yeni şirket kurdu ve 3 şirkete de iştirak etti. Bu süreçte grup RC Endüstri, Özbal Çelik Boru ve Briza Enerji'yi satın aldı. Erciyas Holding Yönetim Kurulu Başkanı Kamil Emre Erciyas, RC Endüstri ve Briza Enerji'yi stratejik gelişmeye açık olarak belirlenen endüstrilere giriş kararı ve sektör farklılaşması nedeniyle aldıklarını açıklıyor. Özbal Çelik Boru'yu ise kapasite artış ihtiyacı ve farklı konum avantajı nedeniyle tercih ettiklerini dile getiriyor.

ENTEGRASYON

Türkiye'nin en büyük topluluklarından birisi olarak bu konudaki sorumluluğumuzun farkındayız. Yeni Neslin Sabancısı olarak dengeli ve dinamik bir portföyü yapılandırmak, büyük veriyi işin entegre bir parçası haline getirmek ve yetenek yönetimi ana kulvarlarımız olacak. Endüstri 4.0, büyük veri, dijitalleşme, açık inovasyon gibi konuları işimize başarıyla entegre etmeye devam edeceğiz.

Doğanlar Yatırım Holding'in 2012 yılında 35 şirketi vardı, 2017'de 25'e indi. Doğanlar Yatırım Holding Yönetim Kurulu Başkanı Davut Doğan, Doğtaş ve Kelebek ayrı şirketlerken Doğtaş Kelebek olarak birleştirdiklerini, faaliyeti olmayan bazı şirketlerini de tasfiye ettiklerini söylüyor. Doğan, bu tasfiyelerin nedenlerini şöyle açıklıyor: "Şirketleri sektör bazında değerlendirip birleşme stratejisiyle azaltma yoluna gidiyoruz. 2022 yılına kadar stratejik planlarımızı yaptık. Mobilya sektöründe liderlik hedefliyoruz."

TUNCAY ÖZİLHAN / ANADOLU GRUBU YKB

"FIRSAT VARSA DEVAM EDECEĞİZ"

YATIRIMLAR SÜRÜYOR

Anadolu Grubu'nun stratejisini bir süredir odaklanmak olarak belirledik. Bu strateji çerçevesinde çalışmalarımızı yürütüyoruz. Grubumuzun stratejik yatırımları içecek, perakende ve tarım-gıda alanlarında sürüyor. Bununla birlikte önümüzdeki dönem içinde de fırsat olduğuna inandığımız her türlü yatırımı değerlendireceğiz. Sürdürülebilirlik anlayışı içinde yatırımlarımıza hız kesmeden devam edeceğiz.

TABLO NASIL?

Anadolu Grubu'nun yurt içi ve yurt dışında faaliyet gösteren iştirak edilen toplam şirket sayısı 2012 yılında 87, 2017 yılı itibariyle ise 75'tir. 2012-2017 arasında şirket sayısındaki artışları, hisse satın alımları ve yeni yatırımlar için kurulan şirketlerden kaynaklandı. Azalmalar ise stratejik kararlar doğrultusunda hissesi satılan şirketler, tasfiye edilen ve diğer grup şirketleriyle birleştirilen şirketler kaynaklı.

TASFİYE DE VAR

Grubumuz bünyesinde odaklanma stratejimizle son dönemde aldığımız, perakende alanındaki yatırımımızı artırma kararımız sonucunda gerçekleştirdiğimiz Migros ve Kipa hisselerinin alımına dair çalışmalarımız önemli. Yine odaklanma stratejimiz çerçevesinde son dönemde, bazı operasyonlarımızdan da çıkma ve atıl duran şirketlerimizi tasfiye etme kararı aldık. Anadolu Grubu faaliyet coğrafyasına her yıl ortalama 500 milyon dolar organik yatırım gerçekleştiriyor. Özellikle yeni girilen sektörler ve ülkeler olduğunda, şirketleşmek gerekebiliyor.

VERİMLİLİK VE KÂR HEDEFİ

Son yıllarda tüm grupların en önemli hedeflerinden biri de verimlilik. İşte bu amaçla bazı gruplar şirket sayısını azaltmayı tercih etti.

Sanko Holding Yönetim Kurulu Başkanı Zeki Konukoğlu, "Yıllar içinde bazı sektörler öne çıkıyor, bazıları farklı yönlere kayıyor ya da önemi azalabiliyor. Zaman zaman ihtiyacı azalmış ya da benzer görevler yapan şirketleri mümkün olduğu kadar birleştirip daha verimli ve efektif hale getiriyoruz. Bu şekilde hem genel giderlerde tasarruf sağlanıyor hem personel verimliliğimiz çok daha iyi hale geliyor" diyor.

Bu süreçte Index Grup'ta Neotech'in faaliyetlerine son verildi. Index Grup İcra Kurulu Üyesi Salih Baş, bunun nedenini şöyle açıklıyor: "Üreticiler zincir mağazaların satışlarında daha fazla sorumluluk almak istiyor. Dağıtıcı olarak biz de bu ürün gruplarını ana dağıtım şirketimiz İndeks Bilgisayar'ın altında konsolide etmenin verimlilik adına doğru karar olduğunu gördük."

Işıklar Grubu Yönetim Kurulu Başkanı Rıza Kutlu Işık, birleşmelerle çok ciddi tasarruflar, sinerji ve verimlilik artışları realize ettiklerini söylüyor. Işık, "Bunların etkisini önümüzdeki dönemde kârlılıklarımızda artış olarak göreceğiz" diye de ekliyor.

HÜSNÜ AKHAN
DOĞUŞ HOLDİNG CEO'SU

"ORGANİK VE İNORGANİK ARAYIŞI SÜRÜYOR"

BÜYÜK ARTIŞ

Aralık 2012'de 180 olan şirket sayımızın Eylül 2017 itibarıyla 342'ye yükselmesindeki en önemli etken, faaliyet gösterdiğimiz sektörlerdeki organik ve inorganik büyümemiz olduğunu söyleyebilirim. Doğuş Grubu, 28 ülkede 35 binden fazla çalışanıyla faaliyetlerini sürdüren Türkiye'nin ve bölgenin önemli oyuncularından biri.

YATIRIM ALANI

2012 yılında portföyümüze giren yeme ve içme sektörü büyüme stratejimizde önemli bir yatırım alanı oldu. Mart 2012'de başlayan yeme ve içme sektöründeki yatırımlarımızı, Eylül 2017 itibarıyla Türkiye de dahil olmak üzere 10 ülkede 58 markayla sürdürüyoruz.

YENİ SEKTÖRLER

90 şirket ve156 farklı restoran lokasyonundaki faaliyetlerimizle bu alanda global oyuncular arasında olduğumuzu gururla ifade etmek isterim. 2012'den bu yana turizm ve marina alanında da oldukça aktif bir büyüme gerçekleştirdik. Yine son yıllarda "teknoloji" alanında yaptığımız önemli yatırımlar da aktif olduğumuz 7 sektöre ilave olarak büyüdüğümüz bir alan.

İNCELİYORUZ

Küresel bir oyuncu olma vizyonumuzla ülke ekonomisine faydalı olacağına inandığımız iş birliği ve yatırım fırsatlarını incelemeye devam ediyoruz. Faaliyetlerini ve bununla gelen büyümeyi, her zaman optimum verimlilik ilkesiyle şekillendiriyoruz.

SALİH BAŞ

OSMAN BİRGİLİ

DAHA REKABETÇİ YAPI

Grupların şirket sayılarını azaltıp artırmasında daha rekabetçi olma güdüsü oldukça etkili. Son 5 yılda şirket sayısını 45'ten 40'a düşüren Nurol Grubu'nda da bu motivasyon öne çıkıyor. Nurol Holding CFO'su Kerim Kemahlı, sektörde oluşan yeni fırsatlardan faydalanmak, yurt dışında daha rekabetçi konumda olabilmek için lokal ortaklıklar kurduklarını, yurt içinde sunulan ürün ve hizmetlere yeni halkalar eklemek amacıyla yeni iştirakler oluşturduklarını söylüyor. Kemahlı, "Az kâr eden veya rekabetçi kimliğini kaybeden işletmelerden arınmak, farklı sektörlerde daha cazip fırsatlar nedeniyle iştirak sayısında azalışlar da oldu" diyor.

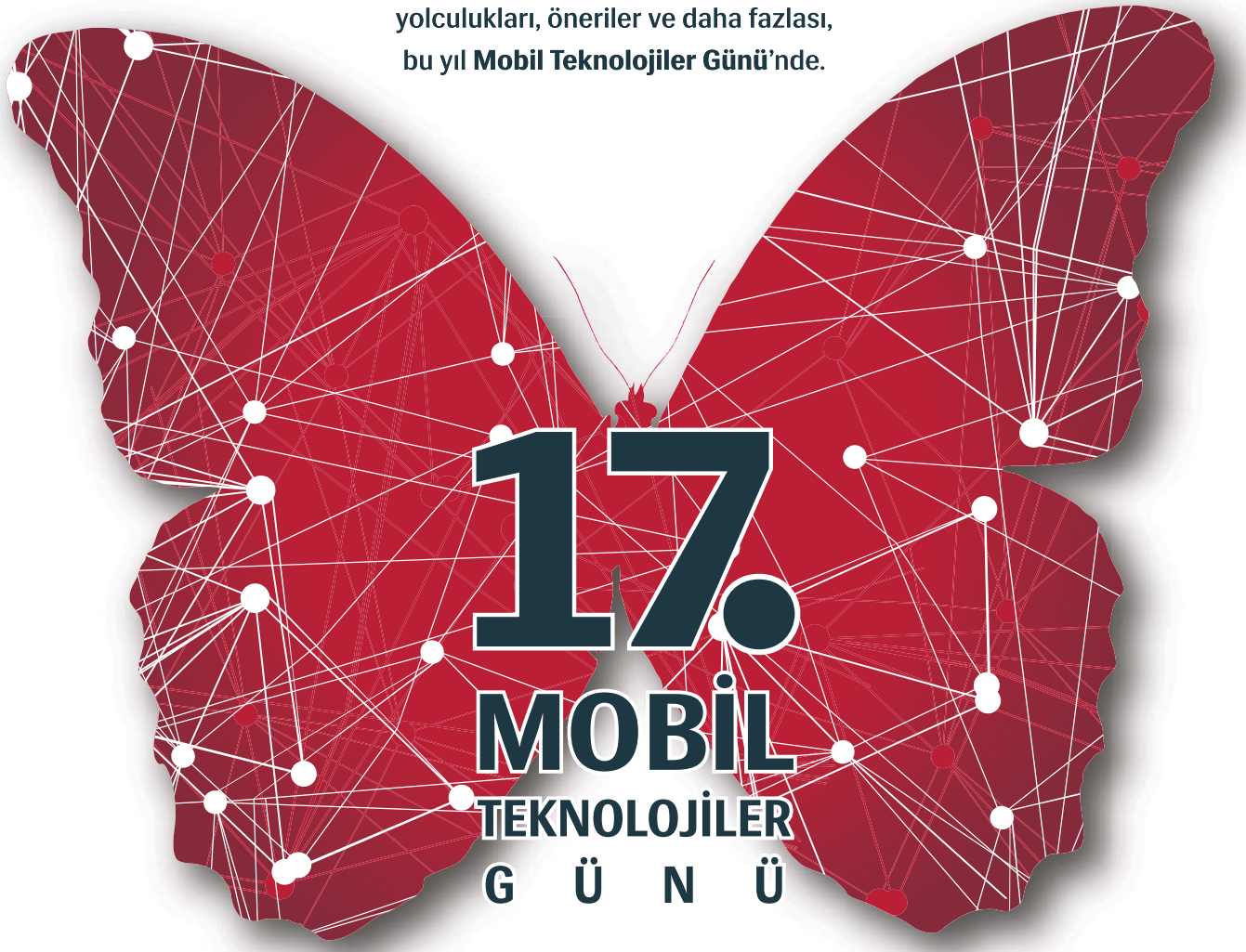
Tekfen Holding Grup Şirketler Başkanı Osman Birgili, Tekfen İnşaat'ın farklı ülkelerdeki projelerinin bitimiyle kurulan şirketlerin tasfiye edildiğini hatırlatıyor. Birgili, gruptaki diğer gelişmeleri şöyle aktarıyor:

"Tarımsal sanayi ve gayrimenkul geliştirmede daha yalın bir yapı ve operasyonel optimizasyon gibi nedenlerle şirketlerimiz arasında birleşmeler oldu. Gruba yeni katılan iki şirketimizse Tekfen Ventures ve Tekfen Tarımsal."

Kelebeğin dönüşümü, bir doğa kanunu.

Peki ya kurumların dijital dönüşümü?

İş dünyası da doğa gibi kanunlarını yazıyor. Kurumlar, bir kelebeğin kozadaki halinden göklere uzanan yolculuklarını iş dünyasında sürdürüyor. Bir tarafta dijital dönüşüm ile kanatlanan firmalar, diğer tarafta kozadan çıkamayanlar. Kurumların dijital dönüşüm yolculukları, öneriler ve daha fazlası, bu yıl **Mobil Teknolojiler Günü**'nde.



4 Nisan 2018
Sheraton Grand
Ataşehir/İstanbul

#MobilTeknolojilerGünü #MTG2018

Kayıt için: www.mobilteknolojilergunu.com

Ana Sponsor
unitech because we care

Altın Sponsor
univis

Stant Sponsoru
Verifone

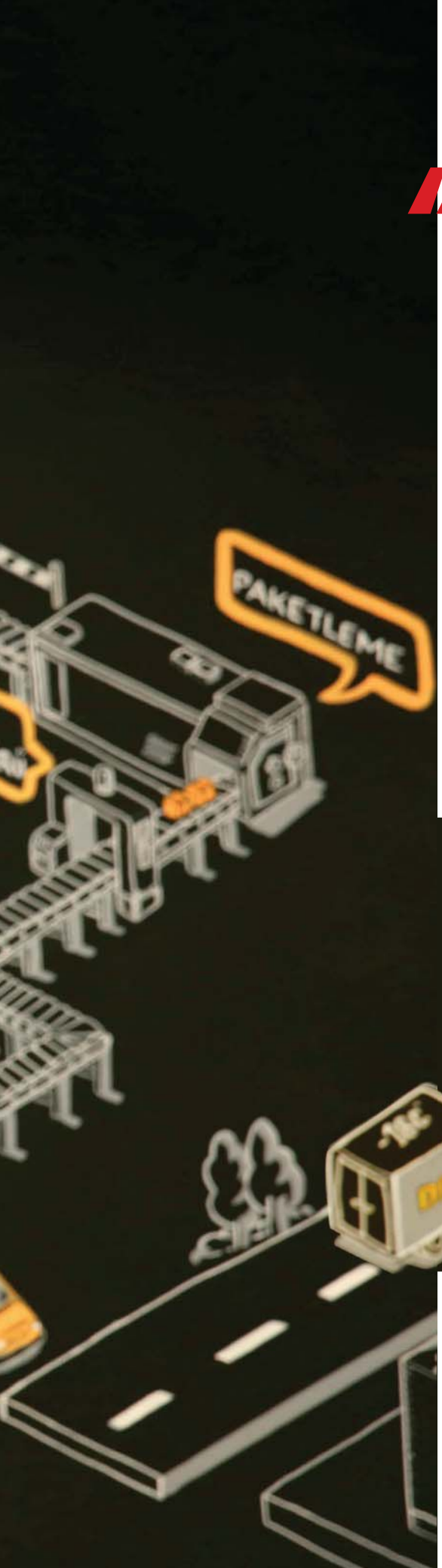
Ana Medya Teknoloji Sponsoru
BThaber

Medya Sponsoru
RT Retail Türkiye www.retailturkiye.com

univera
Kurumsal Teknoloji Çözümleri
univera.com.tr

artıöelement

ŞOKLAMA
SOĞUTMA



"HEDEFİMİZ BÖLGE LİDERLİĞİ"

"2023'e kadar ülke liderliğinden bölge liderliğine geçmek istiyoruz." Bu iddialı hedef kurduğu yatırım şirketi Vedanta Equity aracılığıyla paketli ekmek pazarının lideri Uno'nun hem yüzde 40 ortağı hem de CEO'su olan FEDERICO CARUNCHO'ya ait. Yaklaşık 30 yıldır "ekmeğe yatırım yapan" Caruncho, ortağı Murat Ülker'le mükemmel uyumunun şirketi 8 yılda 8 kat büyüttüğünü söylüyor. 2023'te 3 milyar TL ciro hedefleyen Caruncho, yakın bölgeye de hakim olmayı planladıklarını anlatıyor.

ASLI SÖZBİLİR ● asozbilir@capital.com.tr

Federico Caruncho, 28 yıldır ekmek ve unlu mamul sektöründe uzmanlaşan İspanyol bir girişimci. ABD'de eğitim alan Caruncho, mezun olduktan sonra Güney Avrupa pazarının önde gelen unlu mamul şirketi Panrico'da çalışmaya başladı. 5 yıl kadar şirketin uluslararası işlerinde hissedar ve yönetici ortak olarak çalışan

Caruncho, burada edindiği global tecrübeden yola çıkarak 1995'te Çin'de ekmek şirketi kurdu. Orada geçirdiği 15 yılda şirketini pazarının lideri haline getiren Caruncho, 2009'da işi dünyanın en büyük ekmek üreticisi Bimbo'ya sattı. Ardından kurduğu yatırım şirketi Vedanta Equity aracılığıyla ekmek alanında yeni yatırım fırsatları ararken, Uno'nun ortağı olan Yıldız Holding Yönetim Kurulu Başkanı Murat Ülker'le tanıştı. Ve 2010'da markaya yatırım yapmaya karar verdi.

Bu iş birliği gerçekten de iyi sonuç verdi. Caruncho 2010'da işe başladığında bir fabrikası ve 100 milyon TL civarında cirosu olan şirket, 2017 sonunda 7 fabrikaya ve 800 milyon TL ciroya ulaştı. Caruncho 2023 için hedefi 3 milyar TL ciro olarak belirlediklerini vurguluyor. Bu hedefe ise coğrafi genişleme yoluyla ulaşacaklarını anlatıyor; "Doğu Avrupa'da ve Körfez'de bazı satın alımlar deneyeceğiz. Hedefimiz en azından bölgesel bir şirket olmak" diyor.

Kendi şirketi Vedanta Equity ile de dünyada gıda odaklı yatırımlarını sürdüren Federico Caruncho ile Uno'nun büyüme planlarını ve yeni girişim fikirlerini konuştuk:

● 28 yıldır unlu mamuller işindesiniz. Bu sektörde ısrar etmenizin hikayesi nedir?

■ İspanya'da doğdum, İspanya ve ABD'de okudum, yani her zaman uluslararası tecrübeleri sevmişimdir. Ekmek işine tamamen tesadüf eseri bulaştım ve çalışmaya başlayınca işi sevdim. Karakterime uygun olduğunu düşündüm, çünkü ekmek işi çok operasyonel bir iş.

Ayrıca da çok gerçek bir iştir. Hammaddeyi görürsünüz, üretimi görürsünüz, dağıtımı da keza... Yıllarca ekmeği öğrendikten sonra başka işleri öğrenmek çok zordur. Odaklanmanın önemine inanan bir insanım.

● Aslında kariyerinize Güney Avrupa'da profesyonel olarak başladınız…

■ İşe İspanya'da başladım. O zamanki şirketim Güney Avrupa'daki en büyük unlu mamuller şirketiydi. Orada 4-5 yıl çalıştım ve sonra da aklıma Çin'e yatırım yapma fikri geldi. O zamanlar Çin'de bir ekmek şirketine yatırım yapmak benim için bir rüyaydı. Çin'e gittiğimde 26 yaşındaydım. İşe sıfırdan başladım ve sonunda 1995'te Çin'in o dönemdeki en büyük ekmek şirketini yarattım. 2010'da da Türkiye'ye geldim.

● Uno'ya sizi ne getirdi?

■ Uno'yu ilk kez 2000 yılında ziyaret ettim. Yani yatırım yapmadan çok daha önce… Uno'nun çok ilginç bir şirket, Türkiye'nin de çok ilginç bir ülke olduğunu düşündüm. Bir ekmek yatırımcısı olarak uzun zamandır Uno'yu takip ediyordum. Sonunda da 2010'da yatırım yapma şansım oldu. Son 8 yıldır da buradayım.

● Kendi şirketiniz Vedanta Equity aracılığıyla Uno'nun yüzde 40'ına sahipsiniz…

■ Vedanta, bir yatırım şirketi ve dünyanın çeşitli yerlerinde yatırımlarımız var. Değer katabileceğimizi düşündüğümüz gıda işlerine yatırım yapıyoruz. Yaptığımız her iş gıdayla alakalı. Ama benim uzmanlık alanım ekmek ve Uno yatırımı benim için çok daha özel. Tüm öğrendiklerimi burada bir araya getiriyorum.

● Vedanta Equity olarak Uno sizin şu anki en büyük yatırımınız mı?

■ Kesinlikle. Şu andaki en büyük şirketim. Büyük bir iş yatırımı ama kişisel olarak da büyük bir yatırım. Burada yaşıyorum ve şu andaki ana işim Uno. Diğer işlerimle daha çok yönetim kurulu üyesi olarak ilgileniyorum. Burada ise sadece patron değil aynı zamanda CEO'yum.

● Şirketin durumundan memnun musunuz?

■ Nasıl ilerlediğimiz konusunda epey mutluyum. Ama bir girişimci hiçbir zaman mutlu olmaz. Her zaman daha iyi olabileceğinizi düşünürsünüz. Şirketin gelişimi iyi, ben gelmeden önce cirosu 100 milyon TL civarındaydı, geçen yılı 800 milyon TL ile kapattık. 2018'de de 1 mil-

2023 BÜYÜME PLANI

1. Federico Caruncho, 1995'te Çin'de ekmek şirketi kurarak girişimciliğe adım attı.
2. 2009'da kurduğu şirketini dünyanın en büyük ekmek üreticisi Bimbo'ya sattı.
3. Ardından Vedanta Equity'yi kurdu ve ekmek alanında yatırım fırsatlarına yöneldi.
4. 2010'da yüzde 60'ı Yıldız Holding'e ait olan Uno'nun yüzde 40 ortağı oldu.
5. 7 yılda 1 fabrikası ve 100 milyon TL cirosu olan Uno'yu, 7 fabrika ve 800 milyon TL'ye ulaştırdı.
6. Geçen yıl yüzde 30 düzeyinde büyüdü. Bu oranı devam ettirmeyi hedefliyor.
7. Bu sürede kapasitesini 7 kat arttırdı. Şirkete 130 milyon dolar yatırım yapıldı.
8. Caruncho'nun yeni hedefinde "donmuş ekmekle" B2B alanına girmek var.
9. Yatırımlar ve yeni ürünle hızlı büyüme planlanıyor. 2023'teki ciro hedefi ise 3 milyar TL.
10. Bölge liderliği hedefi kapsamında Doğu Avrupa ve Körfez'de bazı satın alma planları yapıyor.

yar TL'yi aşacağımızı düşünüyorum. Yani şirket hızla büyüyor.

Şirketin kapasitesi de öyle, 1 fabrikadan 7 fabrikaya ulaştık. 25 bin ton kapasiteden neredeyse 170 bin tona kadar çıktık. Bu sayıyı ekmeğe çevirirsek her yıl 300 milyon ekmek üretebilecek kapasiteye sahibiz. İstihdama bakıldığında bugün 2 bin 700 çalışana direkt etkimiz var. Tüm servislerimizi düşünürsek bu şirket 20 bin kişiye dokunuyor.

Ama ben hala işin başında olduğumuzu düşünüyorum. Olabileceğimizin çok uzağındayız. Hem ülkenin hem de pazarın büyüklüğü hem de ülkede var olan fırsatlar açısından… Bu işi büyütmeye devam etmenin yolları var.

● Pazar payınız nedir?

■ Türkiye'deki unlu mamuller ve ekmek pazarı çok büyük, 40 milyar TL civarında. Bizim yaptığımız paketlenmiş ekmek bu pazarın çok ufak bir kısmı. Yüzde 2,5 ila 3 civarında olabilir. Sadece paketli ekmek pazarını düşünürsek en büyük olduğumuzu düşünüyoruz. Muhtemelen o pazarın yüzde 70'ine sahibiz. Market markalarını da hesaba katarsak bu oran yüzde 40.

● Bir sonraki adımınız ne?

■ Bir sonraki adımımız Türkiye'deki büyümemizi konsolide etmek. Bunun için muhtemelen önümüzdeki 5 yıl içinde 3 fabrikaya daha ihtiyacımız olacak.

Şu anda İstanbul'daki 4 fabrikanın yanı sıra İzmir'de, Antalya'da ve Ankara'da fabrikalarımız var. Muhtemelen 2 tane daha taze ekmek fabrikası açmaya ihtiyacımız olacak, biri Karadeniz bölgesinde, muhtemelen Samsun ve Trabzon arasında, diğeri de Güney'de belki Adana-Mersin civarında. Bir tane de donmuş ekmek fabrikasına ihtiyacımız olacak. Şu anda İstanbul'da bir tane var, bir tane de turizm bölgesinde, Antalya'da açacağız.

Uno kısaca 3 yolla büyüyor; ilki coğrafi olarak, daha çok fabrika açıyoruz, daha çok tır alıyoruz, daha çok satış noktasına giriyoruz. 2010'da Uno'nun 8 bin satış noktası vardı, şu anda yaklaşık 35 bin tane var. İkincisi ürün gamımızı genişletiyoruz, şu anda kruvasan üretiyoruz, değişik ekmeklerimiz var. Üçüncüsü B2B işine giriyoruz, orada müşterimiz sizin gibi tüketiciler değil; lokantalar, oteller.

● Uno'da 8 yılda ortaklıkta nelerin değiştiğini anlatabilir misiniz?

■ Bence şirket tamamen değişti, çünkü ilk olarak ben ekmek uzmanıyım. Benim bakış açım ki Yıldız Holding'in bakış açısı da çok benzer, endüstriyel bir bakış açısı. Ben uzun vadeli bir yatırımcıyım. Yapmaya çalıştığım bu işi geliştirmek, burada yaşıyorum, şirketi alıp satmaya çalışmıyorum. Bu benim için bir yaşam biçimi. Yaptığım şeyi seviyorum.

Bu 8 yılda bence değişen şirketin felsefesi. Daha uzun stratejik planlar… Mesela şu anda Türkiye pazarına hakim olmaya çalışıyoruz, ileride belki bölgeye hakim olmaya çalışacağız. Belki Doğu Avrupa'da, Yunanistan veya Bulgaristan'da bir şirketimiz ya da Körfez'de bir operasyonumuz olabilir. 2023'e kadar ülke liderliğinden bölge liderliğine geçmek istiyoruz. 2023'te 3 milyar TL ciromuz olmasını istiyorum. 2010'dan 2023'e doğru devamlı şirketi büyütmeye çalışan bir planla bakıyorum.

● Bu 8 yılda ne kadar yatırım yapıldı?

■ 2009'dan bu yana kapasitemizi neredeyse 7 kat artırdık. Bu ana kadar bu şirkete 130 milyon dolar civarında yatırım yaptık ve yapmaya da devam edeceğiz. Her büyümek istediğimizde yeni fabrikalara, yeni kamyonlara ihtiyacımız oluyor.

● Bu periyotta karşılaştırmalı olarak ekmek piyasası ve siz ne kadar büyüdünüz?

■ Ambalajlı ekmek piyasası senede yüzde 15-16 büyüyor. Biz de yılda yüzde 30 civarında büyüyoruz.

● 2017 Uno için nasıl geçti?

■ Bizim için çok iyi bir yıl oldu. 2017'yi 800 milyon TL civarında ciroyla kapattık. Biz yüzde 32 civarında büyüdük, ekmek sektörü de yüzde 17. Yani performansımız iyiydi, çünkü neredeyse sektörün 2 katı büyüdük.

Ayrıca 2017'de yeni bir konsept olan "Tam Tane" üzerinde çok çalıştık. İnsanların diyetini zenginleştirdiğine inandığımız ürünler hazırlamaya çalışıyoruz. Unumuzda ve ürünlerimizde tam buğday kullanıyoruz. Bu yeni sağlıklı gıda trendi üzerine çok yatırım yapıyoruz. Tam buğday kullanan ve antik tahıl dediğimiz tahılı kullanan ilk şirketiz. Bu, zaman içinde değişmemiş tahıl demek. Ayrıca bazı baklagil unlu ürünler üzerine de çalışıyoruz.

Yani 2017 benim için bir yandan ekmeklerimizdeki kaliteyi artırdığımız diğer yandan da donmuş ürünler tarafında B2B piyasasına girmek için donmuş simitler, açmalar, poğaçalar ürettiğimiz bir yıl oldu.

● 2017'de hangi alanlarda, ne kadar yatırım yaptınız?

■ Çok yerel bir ürünümüz var ve hammaddelerimizin çoğunu Türkiye'den alıyoruz. Tüm

"MURAT ÜLKER'İN VARLIĞI BENİ YATIRIMA İKNA ETTİ"

İKİ ORTAK

Uno'daki diğer ortağım Murat Ülker ve çok iyi bir ilişkimiz var. Birbirimizi çok iyi anlıyoruz. İletişimimiz çok akıcı. Yönetim kurulu toplantıları dışında da çok yakınız, telefonla konuşup ve fikirlerimizi paylaşabiliyoruz.

SAYGIM BÜYÜK

Murat'la 2010'da yatırım kararı almadan önce tanıştık. Uno'ya yatırım fırsatı bizi bir araya getirdi. Ben Uno'yu bulduğumda o zaten Uno'ya yatırım yapmıştı. Türkiye markasını ve bayrağını dışarıya ihraç edebildiği için ona saygım büyük.

TÜRKİYE FAKTÖRÜ

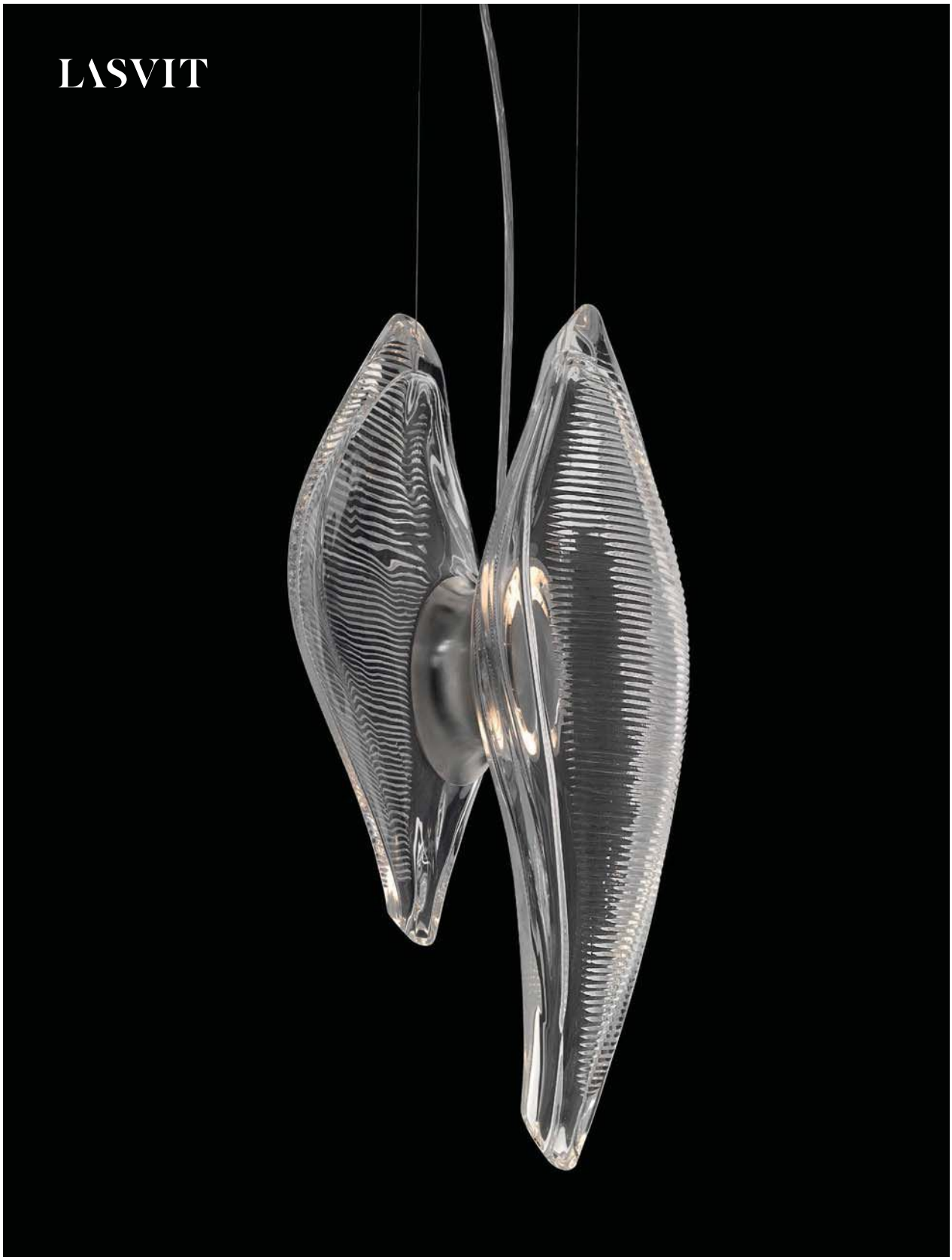
Onun varlığı benim yatırım kararımda çok önemli bir etkendi. Diğer faktör Türkiye ekmek pazarındaki büyük fırsattı. Ayrıca Türkiye'nin kendisi... Türkiye hızla değişiyor ve ekmek tüketimi çok fazla. İnsanlar şehirlere taşınıyor ve gittikçe daha çok insan paketli ekmek tüketiyor.

DAHA ÇOK FIRSAT

Donmuş ekmek işine 2 yıl önce girdik. Artık B2B pazarına da dokunuyoruz. Kısacası ülke gelişiyor ve yeni iş yapma fırsatları doğuyor. İnsanlar daha iyi gıdalar istiyor. Daha çok kafe, daha çok restoran ve otel açılıyor. Yüksek ekmek tüketimi, gelişen bir ülke, genç nüfus ve büyük bir fırsat...

Duna / Zaha Hadid

LASVIT



www.tepta.com

TEPTA
AYDINLATMA

Nispetiye Mah. Aytar Cad. No: 24 Kat: 1-2-3 1.Levent - İstanbul / 0212 279 29 03

"VEDANTA YATIRIMLARINA DEVAM AMA ÖNCELİĞİM UNO"

ÜRETİM ODAKLI

Vedanta Equity'yi 1995'te Çin'e yatırım yapmaya başladığımda kurdum, halen merkezi orası. Büyük ortak ve yatırımcı benim. Vedanta, profesyonel bir ekip tarafından yönetilen bir yatırım şirketi. Uno yatırımında ise durum farklı, çünkü yatırımcı kimliğimin yanı sıra ben aynı zamanda şirketi yönetiyorum. Şu anda Yunanistan'da bir ekmek üretimi yatırımımız, Sri Lanka'da organik tarçın, biber ve kabuklu yemiş tarlalarımız, Kaliforniya'da bir organik gıda yatırımımız ve Çin'de 3 yatırımımız var. Hepsi üretim yatırımları. Ben çok endüstriyel birisiyim ve çoğunlukla üretime yatırım yaparım.

YATIRIM KRİTERLERİ

Vedanta olarak bir işe yatırım yapabilmemiz için ya pazarı ya da ürünü bilmemiz gerekiyor. Çin'de kurulduğumuz ve çalışanlarımızın çoğu Çinli olduğu için Çin'de pazarı bildiğimiz varsayımıyla hareket ediyoruz. Yunanistan ve Türkiye'de ise benim uzmanlığımın ekmek olmasıyla hareket ettik. Sri Lanka'da da organik hammaddelerin büyüme potansiyeline yatırım yaptık. Batılı tüketiciler bozulmamış tarçın ve biber tüketmek istiyor. Kısacası yatırım kriterlerimiz pazarı ve ürünle ne yapabileceğimizi bilmek. Ama her zaman gıda işine yatırım yaparız. Anafikir bu.

ZAMAN YÖNETİMİ

Sabah bir fırıncı gibi erkenden 05:30'da uyanırım. Zaman farkı yüzünden Çin, Sri Lanka ve ABD'deki diğer yatırımlarımı sabah çok erken kontrol ediyorum. Sabah 07:00 civarı başka ülkelerdeki kişilerle rutin konuşmalar yapıyorum. Her gün 1,5 saatimi diğer işlerimle konuşarak harcıyorum, günün geri kalanında da Uno'yu yönetiyorum. Zamanımın yüzde 80-85'ini Uno için harcıyorum. Ayrıca her ay başka pazarları görerek fikir edinmek için birkaç gün seyahat ediyorum.

bu yeni tahıllar için Ar-Ge'ye çok yatırım yaptık. Biz tüm ürünlerin yerelleşmesi gerektiğine inanıyoruz. Bu nedenle çiftçilerin daha kaliteli tahıllar yetiştirmesine çok yatırım yaptık.

2017'de yeni bir fabrika açmadık. Parasal olarak herhalde 10 milyon dolar civarında bir yatırım yapmışızdır. Ama 5 yılda 120 milyon dolar yatırım yaptığımızı düşünürseniz tek seneyi çok ciddiye almamanız lazım, bu çok kısa bir süre. 2015'te 3 fabrika açtık. Mesela 2018'de de yeni fabrika açmayacağız, çünkü daha önce açtığımız fabrikaları tamamlıyoruz. Belki yeni bir ürün hattı ekleriz ama kapasiteyi artırmak için büyük bir yatırım yok.

● 2018'de Uno için beklentileriniz ve hedefleriniz neler?

■ Bu yıl da geçen yıl gibi yüzde 30-31 büyümeyi hedefliyoruz. Çok fırsat var ama bu fırsatları değerlendirebilmeliyiz. Bu iş ufak bir takımla çok iyi bir fikri geliştirebileceğiniz bir yazılım işi gibi değil. Bu, uygulamanın çok önemli olduğu bir iş. Büyüme biz fabrikalarımızda neyi yapmayı başarabilirsek o olacak. Yüzde 30 büyürsek ciromuz 1 milyar TL'nin üzerine çıkacak. Bu hedefi yakalayabileceğimize eminim.

● Bölgesel liderlik hedefiniz için planınız nedir?

■ Doğu Avrupa'da ve Körfez'de bazı satın alımlar deneyeceğiz. Bölgedeki jeopolitik gelişmeler de kararlarımızda çok büyük rol oynayacak. Ama hedefimiz, en azından bölgesel bir şirket olmak ve Türkiye'den başka pazarlarda da faaliyet göstermek.

● 15 yıl Çin'de, 5 yıl İspanya'da çalıştınız. Çin, Avrupa ve Türkiye pazarlarını tüketim ve diğer açılardan karşılaştırabilir misiniz?

■ Ekmek açısından Türkiye aslında çok Güney Avrupalı. Yani Yunanistan, İtalya, İspanya, Portekiz ve Fransa'nın bazı bölgelerine çok benzer. Sahip olduğumuz tüketim bu tip. Ve Türkiye kesinlikle Çin'den çok çok farklı.

Çin'de kişi başına tüketilen ekmek yılda 8 kilo. Türkiye'de ise bir kişi devlet istatistiklerine göre yılda 179 kilo ekmek tüketiyor. C

çak bir 5'lik!

Teksan'da Garanti Süresi şimdi tam 5 yıl...

Üstelik Uzaktan İzleme Modülü ile 5 Yıllık Uzaktan İzleme Hizmeti HEDİYE

TÜRKİYE'DE İLK **5 YIL GARANTİ**

GÜVENİLİR GÜÇ HER ZAMAN YANINIZDA

TEKSAN

444 8576 TKSN
info@teksan.com
www.teksan.com

2+3 Yıl Uzatılmış Garanti Kampanyası 2018 yılında verilen kesin jeneratör siparişleri ile birlikte 5 yıllık bakım paketi sözleşmesi imzalayan müşterilerimiz için geçerlidir. Kampanyada hediye olarak verilecek uzaktan izleme modülü ve 5 yıllık uzaktan izleme hizmeti sadece erken kayıt yaptıran müşteriler için geçerli olacaktır. Hediyelere hak kazanmak için geçerli olacak erken kayıt tarihleri **www.teksan.com** web adresinde duyurulmaktadır. Kampanya sadece yeni üretim dizel jeneratörler için geçerli olup, kiralık jeneratörler, 2. el jeneratörler, aydınlatma kuleleri, alternatif yakıtlı ve portatif jeneratörler kampanya dışındadır. Kampanya sadece Türkiye'de kullanılacak jeneratörler için geçerli olup, ihraç kayıtlı ve direkt ihracat ürünleri kapsam dışındadır. Kampanya TSE ISO 8528/1, ISO 3046-1 standartlarına göre sınıflandırılan stand by çalışma tipine sahip jeneratörler için geçerli olup stand by harici çalışan jeneratörler kapsam dışındadır. Stand by ürünler için verilecek 2+3 yıl uzatılmış garanti toplamda 5 yıl süresince limitsiz kullanım süresini içermektedir. İşbu kampanya başka indirim ve kampanyalar ile birleştirilemez ve stoklarla sınırlıdır. Teksan kampanya koşullarında değişiklik yapma veya iptal etme hakkını saklı tutar. Kampanya katılımı için satışın fiilen gerçekleşmesi ve anlaşma sağlanan paket satış bedelinin temerrüde düşmeden tamamen ödenmesi ön koşulu gerekmektedir. Detaylı kampanya katılım koşulları için web sitesi ziyaret edilebilir, ticari koşulları öğrenmek ve size özel satış teklifinizi almak için yetkili satıcınız ile görüşebilirsiniz."

BÜLENT BAŞARAN / BOYNER BÜYÜK MAĞAZACILIK GENEL MÜDÜRÜ

"GÜÇLÜ BİR OPERASYONA ULAŞACAĞIZ"

Boyner Büyük Mağazacılık, perakende sektöründe dijitalleşmeye liderlik ediyor. Şirketin genel müdürü Bülent Başaran ile dijitalleşme ajandalarını konuştuk. Başaran, şunları anlattı:

HIZ ARTACAK

"Değişimin çok daha hızlanacağı bir döneme giriyoruz. Öncelikle SAP ERP sistemimizi günün ihtiyaçlarına göre tekrar yapılandırıyoruz. Tedarikçilerle gerek sipariş gerek ürün yönetiminde entegrasyonlarla iş birliği yapabileceğimiz BT yatırımları gerçekleştiriyoruz. Böylece çok daha esnek ve güçlü bir operasyon kalitesine erişeceğiz.

YENİ ALTYAPI

Boyner.com.tr, ulaştığı yüksek trafik ve iş hacmi doğrultusunda 2017 yılında bir dönüşüm süreci yaşadı. Müşterilere kesintisiz ve sorunsuz bir online deneyim yaşatabilmek, e-ticaret süreçlerini uçtan uca ve entegre bir şekilde yürütebilmek adına gerçekleştirdiğimiz bu dönüşüm projesi sonunda yeni e-ticaret altyapımızı ve mobil uygulamamızı hayata geçirdik.

NE KADAR BÜYÜDÜ?

Saha ekibinin mobil terminaller ve uygulamalarla donatılması mağaza içi etkinliği iyileştirdi. 2017 yılını 75 milyon e-ticaret ziyaretçisi ve yüzde 60'a yakın büyümeyle tamamladık. Ayrıca online'dan verilen siparişlerin müşterilerimize yüzde 27 oranında daha kısa zamanda ulaşmasını sağladık. Online ve offline kanalları aynı anda kullanan multi channel müşteri oranı 2 katına çıktı. Boyner.com.tr ve Morhipo'dan satın alınan ürünlerin Boyner ve YKM Mağazaları'ndaki teslimat noktalarından alınmasını sağlayan 'Tıkla Gel' hizmetimizden faydalanan sipariş oranı da yüzde 15 seviyelerini geçti.

TAM OTOMASYON

2019'da omnichannel deneyimini, yeni akıllı hizmetler ve 360 derece müşteri davranış analizleriyle daha da kuvvetlendirmeyi hedefliyoruz. Grubun önemli yatırımlarından biri olan tam otomasyon lojistik merkezi de 2019'da kullanıma giriyor."

NE BAŞLATTIM? SAMİ KARİYO / PENTİ YÖNETİM KURULU BAŞKANI

"İKİ BÜYÜK PROJEYİ HAYATA GEÇİRİYORUZ"

Penti, son yıllarda hızlı büyüme performansıyla oldukça dikkat çekiyor. Şirket 2018'de gündemine dijitalleşmeyi aldı. Bu süreci ve hedeflerini Penti Yönetim Kurulu Başkanı Sami Kariyo, şöyle açıklıyor:

BÜYÜK HEDEFLER

"2017 yılında yüzde 33 büyümeyle ciromuzu 850 milyon TL'ye çıkardık. 2018 yılında ise 50 milyon TL yatırım gerçekleştirmeyi hedefliyoruz. 134 yeni mağaza açarak toplam mağaza sayımızı 600'e çıkarmayı, ek 1.500 kişilik istihdamla toplam 5.000 kişiye istihdam sağlamayı planlıyoruz. Ciroda 2018'de 1,2 milyar TL'yi hedefliyoruz. Tüm bu hedefler paralelinde dijitalleşme sürecimizde iş süreçlerini ve altyapıyı geliştirmek amacıyla başta ERP sistemi olmak üzere 2 büyük projeyi hayata geçireceğiz.

YOL KAT EDİLDİ

Bu projelerle daha etkin süreç yönetimi ve kaynak kullanımı her safhada izlenebilir ve en hızlı şekilde analiz edilebilir hale gelecek. Bu projelerin verimliliği artırma yönünde çok önemli birer yapı taşı oluşturacağına inancımız tam. Örneğin geçtiğimiz 2 yıl boyunca üretim tesislerimizde uyguladığımız ve üretim maliyetlerinde ciddi oranda tasarruf ettiğimiz toplam verimlilik yönetimi projesiyle ciddi bir yol kat ettik. Bu noktada verimlilik esaslarının tüm şirket çalışanları tarafından benimsenmesi için genişletilmiş çalışmalarımıza devam ediyoruz.

DİJİTALE ALIM

2022 projeksiyonumuz içerisinde yer alan 2018 yılı, uluslararası pazarlar başta olmak üzere yurt içi mağazalaşmanın da yoğun olarak devam edeceği bir dönem olacak. 2018 yılında mağazacılıkta öngörülen büyüme planına ve dijitalleşme hedeflerimize paralel olarak merkez ofis kadromuzda özellikle dijital birimlerde bir büyüme gerçekleşecek."

ÖZLEM AYDIN AYVACI
oaydin@capital.com.tr

TRENDLER

ERDAL BAHÇIVAN / İSO BAŞKANI

SANAYİNİN DÖNÜŞÜMÜ BAŞLIYOR

İstanbul Sanayi Odası (İSO), dijitalleşme konusunda dönüşüm sağlayacak önemli bir girişime imza attı. İSO, 18 bini aşkın üyesinin dijital dönüşümüne rehberlik etmek amacıyla GE Dijital ile iş birliği yaptı. Bu iş birliğine ilişkin görüştüğüm İSO Yönetim Kurulu Başkanı Erdal Bahçıvan, şunları söyledi:

OYUN DEĞİŞTİRİCİ

"Dijitalleşme tüm sektörlerde oyunun kurallarını yeniden yazacak ve imalat sanayinde ise tamamen oyun değiştirici bir rol üstlenecek. Üretim modellerinden yönetim kültürüne, müşteri ilişkilerinden tedarik zincirine kadar tüm halkalar dijitalleşmeden nasibini alacak. İSO olarak biz de üyelerimizi bu yolculukta en güvenilir iş ortağı olarak desteklemeyi hedefliyoruz. Yapılan iş birliği dijitalleşme yolundaki İSO üyesi sanayi şirketlerine yeni bir ufuk çizecek, önlerini daha iyi görmelerini sağlayacak.

VERİ EKONOMİSİ

Bu dijital çağda uluslararası coğrafi üretim dinamikleri de yeniden şekillenecek. Ülke olarak bu değişimi kaçırmamak için ulusal çapta, üretimde dijital dönüşüm stratejisinin, teşvik-destek sistemi, İK ve eğitim politikalarını da içerecek şekilde belirlenmesi gerekiyor. Sonra da etkin bir şekilde uygulanmalı. Dijitalleşmeyi bir noktada veri ekonomisi olarak da yorumlayabiliriz. Süreçlerinizde anlamlı veriler üretebilmek ve bu verileri hem insan gücünü değerlendirmek hem makinelerin kullanımı için anlamlandırmak önemli bir yetkinlik.

YATIRIMLARIN YÖNÜ

Bu süreçte öncelikle İSO üyelerinin dijital eksende mevcut konumları belirlenecek. Akabinde gidilmesi gereken noktalar ve bunların şirketlere katkıları ortaya konulduktan sonra nasıl gidileceğine dair teknik adımlar belirlenecek. Şirketlere, dijitalleşme yatırımlarını doğru yönlendirmeleri konusunda ışık tutulacak. Ayrıca İSO bünyesinde bu dönüşüm boyunca üyelere yol gösterecek bir dijital dönüşüm web portali de geliştirilecek."

ÖNERİ PANOSU

HASAN YILDIRIM
TEMSA GENEL MÜDÜRÜ

"SERVİS SAĞLAYICISI OLUN"

"TEMSA olarak yakın gelecekte toplu ulaşım anlayışını baştan aşağı değiştirecek olan 'akıllı şehirler'in önemli bir parçası olacağız. Bugün zaten dünyanın çoğu bölgesinde A bölgesinden B bölgesine gitmek mümkün. Fakat 'akıllı şehir' vizyonuyla artık bu iki nokta arasındaki yolculuğunuzun nasıl gerçekleşeceği masaya yatırılıyor. Yolcu bize artık, 'Beni istediğim yere nasıl götüreceksin' diye soruyor. Bunun karşılığında da bizden temel olarak üç şey talep ediyor: Trafiği çöz ve güvenli bir yolculuk vaat et; çevreye duyarlı ol; seyahat sırasında online olmamı, diğer platformla iletişim halinde olmamı sağla. Bu talepler aslında bize şunu gösteriyor: Biz artık sadece birer otobüs üreticisi değil, aynı zamanda birer servis sağlayıcı olmalıyız."

ABDULKADİR KAHRAMAN
KPMG TÜRKİYE VERGİ BÖLÜMÜ BAŞKANI

"SANAL İŞ YERİ TANIMI YAPILMALI"

"Hükümetler, dijital ekonominin yarattığı yeni iş modellerini vergilerken kısa vadeli ve uzun vadeli olmak üzere iki tür çözüm buldu. Kısa vadeli çözümler, 'ciro üzerinden eşitleme veya dengeleme vergisi', 'stopaj vergisi' ve 'dijital hizmetler veya reklamcılık faaliyetlerinden elden edilen gelirler üzerinden vergi alınması' olarak sıralanabilir. Bu tercih, verginin tüketiciye yansıtılmasıyla sonuçlanabilir. Uzun vadeli çözüm ise uluslararası vergileme modelinde 'sanal iş yeri' tanımının geliştirilmesini gerekli kılıyor. Sanal iş yeri tanımı yapılarak buradan elde edilen kazançları vergilemek suretiyle vergi tabanı genişletilmeli. Robot vergilemesi Sophia gibi robotlarla sınırlı değil. Yapay zekaya sahip bir bilgisayar veya robotların kullanıldığı bir otomotiv üretim tesisi de aynı kapsamda."

Ortadoğu ve Afrika'da 2021'e kadar IoT pazarı

12,6

milyar dolara ulaşacak.

MEA'da IoT harcamaları en hızlı büyüyecek sektörler

Sektör	Büyüme hızı
Üretim	15,8
Bağlı araçlar, akıllı binalar	12,7
Taşımacılık	9,9
Kişisel sağlık ve akıllı ev	9,6
Elektrik, su, doğalgaz hizmetleri	9,4

MEA'da 2021'de ilk 5 IoT Kullanım alanı

Kullanım alanı	
Akıllı şebeke	8,4
Üretim operasyonları	8,1
Akıllı binalar	6,7
Nakliye denetimi	5,9
Akıllı ev	5,7

Kaynak: IDC Worldwide Semiannual IoT Spending Guide

Aslına bakarsanız son dönemlerin en hareketli sektörlerinden biri. Talep, harcamalar, arz... Hangi rakama bakarsanız bakın ciddi bir artış görüyorsunuz. Bir de bunlara çevre ülkelerdeki yatırım fırsatlarını eklediğinizde tam bir "fırsat" sektörü ile karşılaşıyorsunuz. Bu nedenle yerli ve yabancı yatırımcılar, "sağlık" sektörünü yakın takibe almış durumda. Mevcut oyuncular pazardaki etkinliğini artırmaya çalışırken sektördeki konsolidasyon beklentisi, bakir alanlar ve PPP projeleri heyecan yaratıyor.

EN CAZİP SEKTÖR!

YASEMİN ERDOĞAN
yerdogan@capital.com.tr

Sağlık, son yılların öne çıkan gözde sektörlerinden. Büyüme potansiyeli ve yatırım iştahı anlamında ciddi bir hareketlilik söz konusu. Bu canlılık, rakamlara da yansıyor. Örneğin TÜİK verilerine göre2007-2016'yı kapsayan 9 yıllık sürede özel hastanelerdeki sağlık harcamaları yaklaşık 4 kat arttı. Aynı dönemde özel hastane sayısı ise yüzde 55 artışla 2016 itibarıyla 565'e ulaştı. Sağlık Bakanlığı verilerine göre, sağlık hizmeti almak amacıyla yapılan müracaatlar, her yıl ortalama yüzde 8 artıyor. Özel hastanelere

yapılan müracaatın ise 10 yılda 2 kat arttığı görülüyor. Tüm bunların yanı sıra yatırımlarda da özel sektörün payı anlamlı biçimde yükseliyor. 2015'te yüzde 16,5 olan toplam yatırımlardaki özel sektör payı, 2016'da yüzde 20,6'ya çıkmış durumda.

TALEP HIZLI ARTIYOR

Sağlık sektörü temsilcilerine göre pazardaki hareketliliğin ardında birkaç eğilim var. Bunlardan ilki, talepteki artış. Yükselen yaş ortalamasının etkisiyle sağlık hizmetlerine olan talep ve harcamalar yıllar itibarıyla artıyor. Örneğin 2016'daki toplam sağlık harcaması bir önceki yıla göre yüzde 14,5 artarak 104 milyar 568 milyon liradan 119 milyar 756 milyon liraya ulaştı. Benzer bir artış sağlık hizmetine müracaat sayısında da kendini gösteriyor. TÜİK verilerine göre 2007-2016 arasında tüm hastanelere yapılan toplam müracaat sayısının yüzde 80, kişi başı müracaat sayısının ise yüzde 63 arttığı gözleniyor. Sadece özel hastanelere yapılan müracaat sayısı ise 10 yılda 2 kata ulaştı.

PPP'de 340 yatırımın inşaatı sürüyor

Yatırımın aşaması	Yatırım adedi	Payı (%)
Planlama	46	6,3
Proje	248	33,8
İhale	98	13,4
İnşaat	340	46,4

Kaynak: Sağlık Yatırımları Genel Müdürlüğü

Pazarın bu büyüme hızı, yerli ve yabancı yatırımcıları memnun ediyor. Öte yandan güçlü bir rekabeti de beraberinde getiriyor. Sağlık pazarının 2017 büyüme hızının, TL bazında GSYH'nin üzerinde olması bekleniyor. Uzmanların 2018'e dönük beklentisi de aynı paralelde. Acıbadem Sağlık Grubu Yönetim Kurulu Başkanı Mehmet Ali Aydınlar, kamu kaynaklı uygulamaların ciddi bir itici güç olduğunu söylüyor ve ekliyor:

"Özel hastanelerin sayısı hızla arttı. Sayı arttıkça hasta memnuniyeti, ileri teknoloji kullanımı, otelcilik ve kaliteli sağlık hizmeti gibi kavramlar gelişti. Kamu da çok ciddi bir mesafe aldı."

Memorial Sağlık Grubu CEO Uğur Genç, pazardaki rekabetten dolayı sektörün zorlandığını söylüyor. Her hastanenin daha verimli olmaya çalıştığını, herkesin hedefinde 'daha kaliteli hizmet' olduğunu vurguluyor.

Sektörün devlerinin yeni planları

Grup/Şirket	Markaları	Kapasitesi
Acıbadem Sağlık Grubu	Acıbadem, Acıbadem International Medical Center, City Clinic	22 hastanesi, 16 tıp merkezi var. 22 ülkede 39 healthpoint noktası bulunuyor.
Akfen Holding	Isparta Şehir Hastanesi, Eskişehir Şehir Hastanesi, Tekirdağ Şehir Hastanesi	Yatak kapasitesi 2 bin 316. Grubun yeni ihalelere ilgisi sürüyor.
Anadolu Holding	Anadolu Sağlık Merkezi, Ataşehir Tıp Merkezi	50 bin metrekarelik kapalı alanda, 57 tıbbi bölüm ve 201 yatakla hizmet veriyor.
DİA Holding - CCN Holding	Bilkent Şehir Hst, Mersin Şehir Hst, Türkiye Halk Sağlığı Kurumu Kampüsü	5 bin 98 yatak kapasitesine sahip kampüslerde yılda 16,5 milyon hastaya hizmet verecek.
Gama Holding	İzmir Bayraklı Sağlık Kampüsü, Kocaeli Entegre Kampüsü (Türkerler Holding ile)	Projelerin toplam yatırım tutarı 1,2 milyar Euro. 3.240 kapasiteli iki kampüsün inşaatı sürüyor.
Grup Florence Nightingale	Florence Nightingale Hastanesi, Florence Nightingale Tıp Merkezi	İstanbul'da 5 hastane ve 2 tıp merkezi bulunuyor. Toplam yatak kapasitesi yaklaşık 700.
Güriş Holding	Kütahya Sağlık Yerleşkesi	Projede 500 yataklı genel hastane ile 100 yataklı fizik tedavi hastanesi inşaatı sürüyor.
Koç Holding	Amerikan Hastanesi, Med Amerikan, Koç Üniversitesi Hastanesi	200 hasta odası, 62 yoğun bakım yatağı, 12 ameliyathanesiyle İstanbul'da hizmet veriyor.
Kolan Hastaneleri	Kolan Hospital, Kolan Tıp Merkezi	İstanbul ve KKTC'de 6 hastane ve 2 tıp merkezi bulunuyor. Grubun yatak kapasitesi 1.230.
Medicana Sağlık Grubu	Medicana, Medicana International	5 ilde 12 hastane ve 6 bine yakın çalışanı var. Yılda 2 milyona yakın hasta tedavi ediliyor. Yatak kapasitesi 1.550.
Memorial Sağlık Grubu	Memorial Hastanesi, Hizmet Hastanesi	10 hastane, 2 tıp merkezi ve 1 wellness merkeziyle hizmet veriyor. Yatak kapasitesi 1.451.
MLP Care Grubu	Medical Park, Liv Hospital, VM Medical Park ve İstinye Üni. Hastanesi	17 ilde 29 hastane ve 5 bin 330 yatak kapasitesiyle hizmet veriyor.
Rönesans Holding	İkitelli, Yozgat, Adana, Elazığ ve Bursa Şehir Hst. FTR ve YGAP Projesi.	6 projeye 2020'ye kadar 4,7 milyar Euro yatırım yapacak. 9 bin 500 yatak kapasitesi var.
Türkerler Holding	Ankara Etlik Sağlık Kampüsü (Astaldi ile), İzmir Bayraklı Sağlık Kampüsü (Gama ile), Kocaeli Sağlık Kampüsü (Gama ile)	Etlik kampüsünde 9 hastanesi var. Yatak kapasitesi 3 bin 577. 3 projenin yatırım tutarı 3 milyar dolar.
YDA Holding	Kayseri Sağlık Kampüsü, Manisa EAH, Karatay Sağlık Kampüsü, Şanlıurfa Sağlık Yerleşkesi	4 şehir hastanesinin inşaatı sürüyor. Kayseri 1.583, Manisa 558, Konya 1.250, Şanlıurfa ise 1.700 yatak kapasitesine sahip.

Not:Şirketler alfabetik olarak sıralanmıştır.

OTOMOTİV PROJE PAZARI

OTOMOTİV TASARIM YARIŞMASI

7. OTOMOTİV AR-GE PROJE PAZARI VE KOMPONENT TASARIM YARIŞMASI

Girişimciler ve yatırımcılar bir araya geliyor...

22-23 Mart 2018 / Özyeğin Üniversitesi

Online Kayıt zorunludur.

7. AR-GE PROJE PAZARI TÜM FİNALİSTLERİ;

İTÜÇEKİRDEK Kuluçka Merkezine ve Hızlandırma Programına giriş anahtarı kazanıyor! Yılsonu Big Bang Etkinliğinde **17.000.000** TL ödül için yarışıyor

www.otomotivprojepazari.com www.otomotivtasarimyarismasi.com

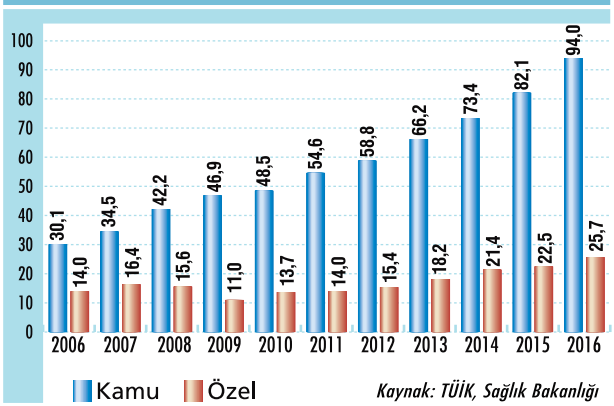
T.C. EKONOMİ BAKANLIĞI

TİM TÜRKİYE İHRACATÇILAR MECLİSİ

OTOMOTİV ENDÜSTRİSİ İHRACATÇILARI BİRLİĞİ OİB

Turkey Discover the potential

Sağlık harcamasında aslan payı kamunun



Anadolu Sağlık Merkezi CEO'su Türkan Özilhan Tacir, "Sağlık hizmet sunumunda özel sektör açısından önemli bir değişim söz konusu. Yeni şehir hastaneleri, SGK anlaşmalarına bağımlı olan özel hastanelerin çalışma biçimlerini ve rekabeti değiştirecek. Önümüzdeki dönemde nitelik ve klinik kalite ön planda olacak" diyor.

ZİNCİRLER BÜYÜME YARIŞINDA

İrili ufaklı yaklaşık 600 hastanenin rekabet ettiği pazar, aslında son derece parçalı bir yapıya sahip. Toplam hastanelerin ancak 100'ü, birinci ligde rekabet eden 5 büyük oyuncuya ait. Zincir hastaneler arasında Acıbadem, MLP Care, Memorial, Medicana, Florence Nightingale grupları öne çıkıyor.

Zincirleşmenin 5-6 yıldır güçlendiğini belirten uzmanlar, rekabet gereği bu eğilimin süreceğini düşünüyor. Acıbadem Sağlık Grubu, hastane sayısını artırmaya devam edenler arasında. 2016'yı yüzde 22'lik büyüme, 2,5 milyar TL'lik ciroyla kapatan grup, 5 ülkede 22 hastane, 16 tıp merkeziyle hizmet veriyor. 2017'de 3 bin 27 yatak kapasitesine ulaşan grup, 2018'de yatak kapasitesini 3 bin 219'e yükseltecek.

2017'yi yatırımlarla geçiren Medicana Sağlık Grubu da büyümesini sürdürenlerden. Yönetim kurulu başkanı Dr. Hüseyin Bozkurt, "2017'de iki önemli yatırım yaptık. Ayrıca mevcut hastanelerimizin hizmet kalitesini geliştirmeye, yapısını güçlendirmeye devam ettik. Yıl boyunca 150 milyon dolarlık yatırım yaptık. 2018'de de yurt içi ve yurt dışı yeni yatırımlarla büyümemiz sürecek" diyor.

Memorial Grubu da 2018 ve sonrasında yeni hastanelerle büyümeyi planlıyor. Memorial Sağlık Grubu CEO'su Uğur Genç, "Yatak kapasitemiz 1.451" diyor ve ekliyor:

"2017, bizim için yatırım yılı oldu. 70 milyon dolar yatırım yaptığımız Memorial Bahçelievler Hastanesi'ni 2018'in ilk günlerinde hizmete açacağız. 280 yataklı, uluslararası standartlarda bir dünya hastanesi olarak hayata geçiriliyor."

KONSOLİDASYON RÜZGARI

Zincirlerin büyüme iştahında inorganik stratejiler de gözleniyor. EY'nin araştırmasına göre, Türkiye'de son 5 yılda sağlıkta 80'nin üzerinde işlem gerçekleşti. Sektörde dal hastaneleri, görüntüleme merkezleri ve biyoteknoloji, yatırımcıların ilgi gösterdiği alanlar. Uzmanlara göre sağlık, 2018'de de stratejik ve finansal yatırımcılar açısından 'güvenli bir sektör' olmaya devam edecek.

PwC Türkiye Şirket Ortağı ve Sağlık Sektörü Lideri Serkan Tarmur'a göre satın alma işlemlerindeki hareketlilik sadece dış kaynaklı değil. Yerliler arasında da aktivite söz konusu. Bunun süreceğini belirten Tarmur, "Kadıköy Şifa Grubu'nun Florence Nightingale Grubu tarafından alınmasını örnek verebiliriz. Benzer ya da daha küçük hastane gruplarının, büyük gruplar

HALE ÖZSOY BIYIKLI
TURKVEN ORTAK

"BÜYÜME POTANSİYELİ VAR"

POZİTİF HAVA

Özel sağlık sektörüne genel olarak baktığımızda, yatırımcı iştahı ve büyüme hızı açısından oldukça pozitif bir hava olduğunu söyleyebiliriz. Pazarda yaklaşık 600-650 civarında özel hastane var. İlk 5 büyük oyuncunun buradaki payı yüzde 20 civarında. Ama yatak sayısı ve hasta açısından bakarsak 5 büyük oyuncu pazar payını giderek artırıyor.

DAĞINIK PAZAR

Özel hastane sektöründe çok parçalanmış, dağınık bir pazar tablosu var. En büyük 5 hastane zincirinin elindeki hastane sayısını toplasak 100'ü bulmuyor. Büyük çoğunluk tekil oyuncular. Dolayısıyla zaman içinde bu tekil hastanelerin, zincir grupların bünyesine katılacağını ve pazardaki konsolidasyonun süreceğini söyleyebiliriz.

İHTİYAÇ ARTIYOR

Yabancı yatırımcı açısından bakarsak 2008'de başlayan ilginin devam ettiği söylenebilir. Hatta başka sektörlerdeki "bekle-gör" tutumu, sağlıkta geçerli değil. Çünkü Türkiye artık yaşlanan bir ülke. Uzun yıllar 28 olan ortalama yaş, artık 30 oldu. 40'a doğru yaklaştıkça sağlık sektörüne olan ihtiyaç artıyor. Pazarda önemli bir büyüme potansiyeli var.

En iyi dileklerinizi ifade eden Bir Dünya Çiçek var.

TEV Bir Dünya Çiçek projesi sayesinde, davetler artık gençler için eğitim umudu. **tev.org.tr** adresine girin, dilediğiniz renkte çiçeği dilediğiniz davete, düğüne ya da açılışa gönderin, siz de bir gencin eğitim umudu olun.

TÜRK EĞİTİM VAKFI
1967

tev.org.tr | 444 0 838

BİR DÜNYA ÇİÇEK

tarafından satın alma amacıyla değerlendirildiğini biliyoruz" diyor. Turkven Ortağı Hale Özsoy Bıyıklı da aynı fikirde. Büyük zincirlerin küçükleri almasının kaçınılmaz olduğunu belirtiyor ve "Rekabet koşulları zincirler için daha kolay. Küçüklerin ayakta kalması zorlaşırken konsolidasyon eğilimi artırıyor" diyor.

Satın alma fırsatlarını yakından izleyenler gruplardan biri Medicana. Dr. Hüseyin Bozkurt, "Değer katacak her türlü iş birliğine açığız. Yurt içinden zincirimize dahil etmeye çalıştığımız kurumlar olduğu gibi uluslararası zincirlerden gelen teklifler var. 2018'de yurt dışı yatırımlarda somut adımlar atacağız."

Memorial Sağlık Grubu CEO'su Uğur Genç de fırsatları izlediklerini dile getiriyor. "Yeni fırsatlar çıkıyor. Bunları geçmişte değerlendik. Değerlendirmeye de devam ediyoruz" diyor.

PPP'DEN GELEN BEREKET!

"Sağlıkta Dönüşüm" programı kapsamında başlatılan "kamu-özel ortaklığı" (PPP) projeleri de sektörü hareketlendiriyor. Şehir hastaneleri olarak da bilinen projelerin ilki, 2011 Eylül'de Kayseri'de başladı. 2017'de Mersin, Adana, Yozgat ve Isparta'daki şehir hastaneleri hizmete açıldı. Hazırlanan model kapsamında 43 bin yatak kapasiteli, 33 sağlık kuruluşunun 2018 sonuna kadar tamamlanması planlanıyor. Hedefte ise 60 bin yatağa ulaşılması var. Devletin yapacağı yatırım paketinin 20 milyar dolar olması öngörülüyor.

En kritik gelişmelerden birinin PPP yatırımları olduğunu vurgulayan Medicana Sağlık Grubu Yönetim Kurulu Başkanı Dr. Hüseyin Bozkurt, "Özel hastanelerdeki gelişmeler devlet hastanelerine de örnek oldu. Kamu hastaneleri de özel hastanelerle yarışır hale geldi" diyor.

PPP yatırımlarının önemli aktörleri arasında taahhüt alanında yatırım yapan holdingleri görüyoruz. Gama Holding de onlardan biri. Kocaeli ve İzmir Bayraklı projeleri süren holding, hastaneleri 2020'de hizmete açacak. Gama Holding İcra Kurulu Başkan Vekili Arif Özozan, şu bilgileri veriyor: "Kocaeli Entegre Sağlık Kampüsü, 1.180 yataklı bir hastane olacak. İzmir Bayraklı Entegre Sağlık Kampüsü ise 2 bin 60 yatak kapasitesine sahip olacak."

Türkerler Holding de PPP projeleriyle dikkat çekiyor. PPP sağlık projelerini ana iş kollarından biri olarak değerlendiren yönetim kurulu başkanı Kazım Türker, "Etlik Entegre kampüsümüz 2019'da tamamlanacak. İzmir ve Kocaeli'deki projelerin finansal kapanışlarını da başarıyla gerçekleştirdik. Bu üç projeyle 3 milyar dolarlık yatırım yapıyoruz. Yeni PPP projeleriyle de ilgileniyoruz" diye konuşuyor.

BÖLGESEL OYUN ZAMANI

Sağlık pazarında öne çıkan bir diğer kritik gelişme, yerli zincirlerin yurt dışı hastane yatırımlarına yönelmesi. "Yerli grupların kazanmış olduğu tecrübe ve birikimleri yurt dışına genişletmek yönünde bir istek içinde olduğu görülüyor" diyen EY Türkiye Sağlık ve Yaşam Bilimleri Sektörleri Lideri Ufuk Eren, nedenlerini şöyle sıralıyor:

"DEİK'in yayınladığı rapora göre yerli firmaların 2016'da yurt dışında sıfırdan yatırım ve şirket satın alma olmak üzere 2,8 milyar dolar yatırım yaptığı görülüyor. Bu miktarın yüzde 4-5'lik kısmı sağlık sektörüne ait. Avrupa, Orta Doğu ve Rusya gibi pazarlardaki fırsatların

YATIRIMCI NE DÜŞÜNÜYOR?

YATIRIMA DEVAM

EY Türkiye Sağlık ve Yaşam Bilimleri Sektörleri Lideri UFUK EREN, "Bulunduğumuz coğrafyada en olgun sağlık hizmetleri ülkemizde veriliyor" diyor ve tahminlerini şöyle özetliyor: "Yerli oyuncuların hem organik hem inorganik atılımları söz konusu. Yeni hastane açılışları, tesislerin büyütülmesi ve yatak kapasitesinin artırılması, tüm grupların ajandasında ilk sırada bulunuyor."

HALKA ARZ TRENDİ

PwC Türkiye Şirket Ortağı ve Sağlık Sektörü Lideri SERKAN TARMUR, sektörde öne çıkan diğer bir trendin halka arz olduğunu söylüyor ve şöyle değerlendiriyor: "Medikal Park ve Memorial gruplarının bu konuda istekli olduğu görülüyor. Hastaneler dışında laboratuvar hizmetleri, görüntüleme merkezleri, estetik klinikleri gibi yan hizmet sağlayıcılarına da yatırımcı ilgisi var."

İHALELER TAKİPTE

Yatırım iştahının adreslerinden biri PPP ihaleleri olmaya devam edecek. Gama Holding İcra Kurulu Başkan Vekili ARİF ÖZOZAN da bu fikirde: "2017'de İzmir Bayraklı ve Kocaeli projelerinde kaydettiğimiz ilerleme sayesinde yeni hastane ihalelerine ilgimiz arttı. Kasımda ön yeterlik ihalesi açılan Aydın Entegre Sağlık Kampüsü ve Antalya Entegre Sağlık Kampüsü projelerine başvurduk. 2018'de de gerek yurt içinde gerekse yurt dışında ihaleye çıkması muhtemel hastane PPP projelerini takip edeceğiz."

MODERN ŞEHİRLER
HES KABLO İLE YÜKSELİR!

Mega şehirlerin güçlü altyapısına iz bırakan Hes Kablo, 40 yılı aşkın tecrübesi ve ileri teknoloji ürünü kablolarıyla dünyanın 130'dan fazla ülkesini kesintisiz enerjiyle hayata bağlıyor.

HES® KABLO

Güven veren teknoloji

hes.com.tr

4 BÜYÜĞÜN YENİ PLANLARI

ACIBADEM

Acıbadem Grubu, yatırımlarına 2018'de de devam edecek. Grubun yönetim kurulu başkanı MEHMET ALİ AYDINLAR, planlarını şöyle özetliyor: "2017'de yüzde 30 büyümeye devam ederek yıl sonunda 3,25 milyar TL ciro elde etmeyi planlıyoruz. 2017'yi 150 milyon dolarlık yatırımla tamamlamış olacağız. Acıbadem Maslak'ın ikinci etabı da sürüyor. Ek bina 2018'de hizmete girecek."

ANADOLU SAĞLIK

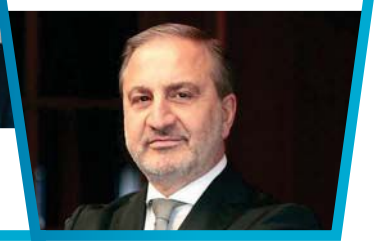
2017'yi bir önceki yıla göre yüzde 14 büyümeyle kapatacaklarını öngören Anadolu Sağlık Merkezi CEO'su TÜRKAN ÖZİLHAN TACİR, 2018'e dair cirosal büyüme hedefini ise yüzde 15 olarak açıklıyor ve şunları söylüyor: "2017 cirosunun yaklaşık yüzde 33'ü uluslararası hastalardan elde edilen gelirden oluşuyor. 2017-2018'de toplam yatırımın 20 milyon dolar olacağını öngörüyoruz."

MEMORIAL

Memorial Sağlık Grubu CEO'su UĞUR GENÇ, 2017'de ciddi bir büyüme yakaladıklarını söylüyor ve hedeflerini şöyle aktarıyor: "2016'da ciromuz 900 milyon TL civarındaydı. 2017'de sektörün üzerinde büyüdük. Aynı başarıyı, 2018'de de sürdüreceğiz. 92 ülkeden gelen yabancı hastalara yılda 40 bin kez hizmet vererek ülkemizin ekonomisine de katkı sağlıyoruz."

MEDICANA

"Ciromuzun yüzde 10'luk payını, yurt dışından gelen yabancı hastalar oluşturuyor" diyen Medicana Sağlık Grubu Yönetim Kurulu Başkanı Dr. HÜSEYİN BOZKURT, planlarına dair şu bilgileri veriyor: "2017 itibarıyla 5 ilde 12 hastanemiz ve 6 bine yakın çalışanımız bulunuyor. Yeni yatırımlarımız hariç mevcut hastanelerimizin yatak kapasitesi 1.550'dir. Yılda 2 milyona yakın hasta tedavi ediyoruz."



yakın gelecekte yerli sağlık kuruluşlarının ajandalarında olmasını bekliyoruz."

PwC Türkiye Şirket Ortağı ve Sağlık Sektörü Lideri Serkan Tarmur da yerel hastane zincirlerinin bölgesel büyüme stratejisinde olduğunu gördüklerini söylüyor. Öncelikli pazar olarak Doğu Avrupa ülkelerinin, ikincil olarak ise Körfez ve Rusya pazarlarının tercih edildiğini söyleyen Tarmur, izlenen yolu ise şöyle anlatıyor:

"Temel strateji, kurulu mevcut hastanelerin satın alınması. İlgili ülkedeki PPP projelerine dahil olmak da seçenekler arasında yer alıyor."

Yurt dışı yatırımları denince ilk akla gelen grup, Acıbadem Sağlık. 2011'de Makedonya'daki Sistina Hastanesi'ni bünyesine katan, geçen yıl da 125 milyon Euro'luk Bulgaristan yatırımına imza atan grup, yurt dışı büyümesini sürdürecek. Acıbadem Sağlık Grubu Yönetim Kurulu Başkanı Mehmet Ali Aydınlar, buradaki hedeflerini şöyle anlatıyor:

"Yurt dışı hastanelerimizden ve yabancı hastalardan elde ettiğimiz gelir, ciromuzun yüzde 25'i. Bu oranı en az yüzde 50'ye çıkaracağız. Şimdiye dek hep gelişmekte olan ülkelerde faaliyet gösterdik. Amsterdam'da açtığımız klinikle gelişmiş pazarlara da girdik."

YENİ FIRSATLAR VAR MI?

Uzmanlara göre sektördeki büyüme potansiyeli halen iştah açıcı ve doymamış bir pazar söz konusu. TSKB'nin sağlık sektörü analistlerine göre özellikle göz, diş gibi özel alanlar yakın dönemde öne çıkacak segmentler. Yükselecek branşların ise yaşlanan nüfusla birlikte 'kronik hastalıklar' olması bekleniyor.

EY Türkiye Sağlık ve Yaşam Bilimleri Sektörleri Lideri Ufuk Eren, bu eğilimin arzı da tetikleyeceğini belirtiyor. Eren'in büyüme beklediği alanlar şöyle: "Kronik hastalıklara dönük hizmetlerde artış yaşanacağı görüşündeyiz. Ayrıca bölgemizdeki olumsuzlukların düzelmesiyle sağlık turizminde de ciddi hareketlilik yaşanacak."

Sağlık turizmi, aslında son 5 yıldır büyük grupların radarında. Çünkü pazarın bu tarafında ciddi bir büyüme ivmesi gözleniyor. Türkiye'ye sağlık hizmeti almaya gelen yabancı hastaların sayısı 2010'dan bu yana 2,5 katına çıktı. Türkiye Sağlık Turizmini Geliştirme Konseyi verilerine göre, 2016'da ise 750 bin kişi sağlık turisti olarak geldi ve 5,8 milyar dolarlık hizmet aldı.

Medicana Sağlık Grubu Yönetim Kurulu Başkanı Dr. Hüseyin Bozkurt, sağlık turizmini önemli bir fırsat alanı olarak görenlerden. Bozkurt, "Tedavi amacıyla Türkiye'ye gelen yabancı hastalar bize yurt dışındaki ihtiyaçlar ve yatırımlar konusunda da önemli ipuçları veriyor" diyor.

Türkiye'nin OECD ortalamalarına göre nitelikli sağlık personeli ve yatak kapasitesi açığı bulunduğunu belirten Anadolu Sağlık Merkezi CEO'su Türkan Özilhan Tacir, bu noktayı fırsat olarak şöyle yorumluyor: "Nüfusun yaşlanıyor olması, sunulan hizmetin değişimi ve çeşitliliği açısından önemli. Tüm bu gerçekler, devletin ve özel sektörün yerli ve yabancı yatırımcılar açısından fırsat olarak görülüyor." C

Hava kalitesini iyileştirdiğimizde, daha rahat uyuyabilirsiniz.

Temiz hava katalizörlerimiz, zararlı emisyonların azaltılmasını sağlıyor.

Detaylar için:
wecreatechemistry.com

BASF
We create chemistry

YİĞİT KULABAŞ
yigit@redesignbusiness.com

GIG ekonomisi

Anne ve babalarımızın çoğu ilk girdikleri şirketten emekli oldular; ömürleri tek bir şirkette geçti. Bizim kuşakla birlikte şirketler çeşitlendi, kariyerin tanımı yeni baştan yazıldı. Artık iş hayatımız boyunca toplamda 5-6 şirkette çalışıyoruz. Çocuklarımızı bekleyen yakın gelecekte ise düzen tamamen değişeceğe benziyor. Aynı anda 5-6 şirkette birden çalışacaklar. Yanlış okumadınız, aynı anda 5-6 şirket…

Bu yeni dönemin popüler ismi "Gig Ekonomisi". Terim, henüz ülkemizde çok duyulmuş değil. "Gig" kelimesinin orijininde Amerikalı müzisyenler var. Diyelim ki bir gitaristsiniz ve o gece için bir "iş" aldınız, bir partide sahne alacaksınız, aldığınız o iş "Gig" olarak adlandırılıyor. Kelime İngilizce "engagement" kelimesinin kısaltılmış hali aslında. Kısa süreli anlaşmalar için kullanılıyor.

Gig ekonomisi denince aklınıza sadece sanatçılar gelmesin... Hemen her meslek "Gigleşme" potansiyeline sahip. Zaten Gig ekonomisini heyecanlı kılan da bu… 2027 yılında, yani sadece 9 yıl sonra serbest (freelance) çalışan sayısının, şirketlerde çalışan kişi sayısını geçmesi bekleniyor.

NEDENLER VE SONUÇLAR

Gig ekonomisini tetikleyen sosyolojik, teknolojik, ekonomik pek çok neden bulunuyor. Sebeplerin başında Y ve Z kuşakları var. Büyük şirketler Y kuşağı çalışanlarını cezbedebilmeye, sadık kılmaya, ellerinde tutabilmeye ne kadar uğraşırsa uğraşsın bir türlü istedikleri sonuca ulaşamıyor. Gençler en fazla 1-2 yıl çalışıp ayrılıyor. Siz de o şirketlerden birinde yöneticiyseniz şayet suçu kendinizde aramayın boşuna... Popüler teknoloji devlerinde de durum aynı çünkü ortalama çalışma süreleri Facebook'ta 2,02 yıl, Google'da 1,9 yıl, Amazon'da 1,84 yıl, Apple'da ise 1,85 yıl…

Gençlerin sadakat anlayışı bizimkinden oldukça farklı… Hayaller, bir tutku peşinde koşabilmek, rahatlık, bağımsızlık, iç huzur onlar için çok daha önemli… Egoları bambaşka bir seviyede… Beğenilmek, önemli olmak, takdir edilmek istiyorlar; hem de her an, her ortamda… Gig ekonomisi bütün bu özellikleri içinde barındırıyor. Onlara özel olmanın, hayallerini gerçekleştirmenin kapılarını açıyor.

Konu sadece Y, Z kuşağıyla ilgili değil öte yandan. Bir diğer sosyolojik etmeni bizim kuşak tetikleyecek. Geçen aylarda da değindiğim üzere ortalama insan ömrü uzuyor. Hedef 100 yaş olunca emekliliğin ve çalışmanın da tanımı değişmek zorunda. 60 yaşında emekli olup 40 yıl evde oturmayı istemeyenlerin sayısı her geçen gün artacak. Sadece para kazanmak için çalışmıyor insanlar; yanında statü, meşgale ve sosyalleşme gibi ihtiyaçlar da var.

Bain tarafından hazırlanan bir rapora göre insan ömrü 5 ayrı evreden oluşuyor artık. Okul evresi (0-17 yaş); okuldan çalışmaya geçiş (18-29 yaş); çalışma (30-54 yaş); işten emekliliğe geçiş (55-74 yaş) ve nihayet emeklilik (75 yaş sonrası) ... Gördüğünüz üzere biri çalışma öncesi diğeri çalışma sonrası olmak üzere iki ayrı geçiş dönemi var. Naçizane fikrim Gig ekonomisi sadece 25 yıllık çalışma dönemine değil, öncesi ve sonrasındaki toplam 30 yıllık döneme de hitap ediyor. Emekli olmasına rağmen kendini bambaşka alanlarda göstermek isteyen profesyonellerin önünde birbirinden çekici fırsatlar ortaya çıkarıyor.

BİREY EKONOMİSİ

Bugün milyonlarca kişi Airbnb ile evini, Uber ile arabasını hiç tanımadığı kişilere ufak bedeller karşılığında kiralayarak para kazanıyor. Keza wework ve türevleri sayesinde ofisler paylaşımlı ofislere dönüşüyor. Paylaşım kültürü yayılarak büyüyor. Bireylere dayalı ekonomi şahlanıyor.

Şirketler cephesinde ise sosyal şirket kavramı her geçen gün popülerleşiyor. Dış kaynak kullanımıyla başlayan akım, farklı şirketlerin tek bir şirketmişçesine bir arada çalışmasına imkân sağlıyor. Teknolojik altyapı, süreçler, iş akışları şirket dışına açılıyor.

Önemli vizyonerlerden John Chambers'in çok iddialı bir söylemi var: "Yakın gelecekte sadece iki çalışanı olan dev şirketlerle tanışacağız." Bahsettiği bu iki çalışandan biri CEO diğeri ise CIO. Peki nasıl olacak? Kalan işleri robotlar mı yapacak? Elbette değil… Burada anahtar terim "Gig ekonomisi". Tekil bireylerden oluşan milyonlarca şirketin ortaya çıkması ve bu bireylerin bir yandan bağımsız, bir yandan da dev bir ağ halinde çalışması bekleniyor.

Bütün bunlar bir araya gelince Gig ekonomisi kıvılcım anına hazırlanıyor.

İŞİN GELECEĞİ

Gelecek ay konuya kaldığımız yerden devam edelim. Bu sefer "Nasıl" sorusunun cevaplarının peşine düşelim. Türkiye'deki ve dünyadaki başarı örneklerini inceleyelim. İşin geleceği üzerine hep birlikte kafa yoralım. C

YAPI KREDİ'DEN TÜRKİYE'DE BİR İLK

POS AVANS İLE ESNAF VE İŞLETMELER BİR ADIM ÖNDE

Türkiye'nin dijital bankası Yapı Kredi, esnaf ve işletmeleri hayatı kolaylaştıran teknolojilerle buluşturmak ve nakit akışlarını rahatça yönetmelerini sağlamak üzere POS Avans'ı hayata geçirdi.

Türkiye'de bir ilk olan POS Avans ürünü ile Yapı Kredi üye işyerleri, herhangi bir faiz ödemeden, zahmetsiz bir şekilde verecekleri para transferi talimatıyla, POS alacaklarını vadesini beklemeden ödemelerinde kullanabilecek. Alıcılar ise POS Avans ile tahsilatlarını ödeme güvencesi altında yapabilecek, dilerlerse kendilerine gelen POS Avans tutarlarını vade tarihini beklemeden farklı alıcılara transfer edebilecek veya nakde dönüştürebilecek.

POS Avans'tan yararlanabilmek için Yapı Kredi müşterilerinin öncelikle Yapı Kredi Kurumsal İnternet Şubesi veya Yapı Kredi Mobil üzerinden dijital sözleşme veya şubeler aracılığıyla fiziki sözleşme imzalamaları gerekiyor. Sözleşme sürecini tamamladıktan sonra kullanıcılar Yapı Kredi Kurumsal İnternet Şubesi veya Yapı Kredi Mobil üzerinden POS Avans sistemine giriş yaparak işlemlerini faiz ödemeden, ödeme güvenceli ve zahmetsiz bir şekilde gerçekleştirebiliyor. POS Avans kullanıcısı Yapı Kredi müşterileri, dijital kanalların yanı sıra para transferi talimatlarını şubeler aracılığıyla da verebiliyor.

POS Avans ile ödeme talimatının verildiği an itibarıyla, talimat sahibine ve paranın transfer edileceği alıcıya Yapı Kredi tarafından, talimat detaylarının yer aldığı bir SMS ve/veya e-posta gönderiliyor. Böylelikle alıcılar da kendilerine gönderilen POS Avans'ın hangi tarihte ve tutarda hesaplarına geçeceği konusunda bilgilendiriliyor.

POS Avans blokede bekleyen POS alacaklarını ekonomiye kazandırırken, işletmeler arası oluşturulacak ödeme zincirinin ve ticaretin kesintisiz devam etmesine de katkı sağlıyor. Hem ödemelerini ve nakit akışını kontrol altına almak isteyen işletme ve esnaflara hem de mevcut ödeme yöntemleri haricinde alternatif ve güvenilir bir tahsilat yöntemine ihtiyaç duyan kişi veya kurumların hayatına kolaylık katıyor.

Türkiye'nin dijital bankası Yapı Kredi, POS Avans gibi dijitalleşmenin getirdiği yeni imkanları esnaf ve işletmelere yaşatmayı bir sorumluluk olarak görüyor. Banka, önümüzdeki dönemde de Yapı Kredi üye işyerlerini hayatı kolaylaştıran teknolojilerle buluşturmaya devam etmeyi planlıyor.

Advertorial

AL RIES

PAZARLAMA TAKTİKLERİ

Sorularınızı hyavuz@capital.com.tr adresine gönderebilirsiniz

MARKA SADAKATİ NEDEN ÖLÜYOR?

SORU: Sizce marka sadakati ölüyor mu? Neden?

Evet. Marka sadakati iki nedenden dolayı ölüyor:

1 Çoğu marka, bugün kendi ürün yelpazesini birbirinden çok farklı alanlara doğru genişletiyor. Sonuçta bu yelpaze hiçbir şeyi temsil etmiyor. Kendisine sadık olmayan bir markaya, tüketicinin nasıl sadık olması beklenebilir ki? Chevrolet bir zamanlar Amerika'daki otomobil pazarının yüzde 31'ini elinde tutuyordu. Bugün Chevrolet'nin payı sadece yüzde 12. Neden? Çünkü Chevrolet ürün yelpazesini büyük arabalar, küçük arabalar, ucuz arabalar, pahalı arabalar artı hibrit ve elektrikli araçları da kapsayacak şekilde genişletti.

2 Yeni teknolojiler de marka sadakatini öldüren bir konu. 1998'den 2011 yılına kadar Nokia dünyanın lider cep telefonu markasıydı. Ama bugün değil. Neden? Çünkü Apple geleneksel cep telefonlarının yerini alan akıllı telefonu icat etti. Peki buna karşın Nokia ne yaptı? Onlar piyasaya Nokia marka akıllı telefonu sürdüler. Bu hiç de iyi bir fikir değildi. Nokia'nın aslında yepyeni bir markaya ihtiyacı vardı.

NEDEN LÜKS MARKALAR KİŞİSEL?

SORU: Kişisel marka isimleri ne zaman tercih edilmeli?

Bu, tamamen kategorisine ve markasına göre değişir. Ralph Lauren aslında Ralph Lauren'in şahsiyetine dayanan global bir moda markası. Coca-Cola, Walmart, Ikea ve diğer pek çokları gibi pahalı olmayan markalarsa herhangi bir şahsiyeti temel almaz. Burada bir markayı bir insan gibi düşünebilirsiniz. Bir insan ucuz değil, pahalı bir markayla ilişkilendirilmekten gurur duyar.

KİŞİSELLEŞTİRME YAPILMALI MI?

SORU: Sizce tüketiciler daha kişiye özel deneyimler yaşamak istiyor mu? Bu konuda markalar ne yapmalı?

Tüketicilerin neleri istedikleriyle markaların neler yapmak zorunda oldukları birbirinden farklı iki şey. Pek çok tüketici "isteği" markaların çoğu açısından uygulanabilir değil.

Bugüne kadar inanılmaz sayıda marka farklı varyasyonlara giderek herkesi memnun etmeye çalışıp durdu. Örneğin Coca-Cola'nın bugün Amerikan pazarında 20 farklı damak tadına hitap eden çeşidi var. Peki bu iyi bir fikir mi? Teorik olarak evet. Ancak pratikte bu pek de işe yaramaz. Mağazaların çoğu bu kadar fazla çeşidi stoklarında tutamayacağından pek çok tüketici raflarda istediklerini bulamayınca hüsrana uğrayacak. Aslında bu değişik tatlar Coca-Cola markasına da hiç yardımcı olmadı. Coca-Cola'nın kişi başına tüketimi son 20 yıldır her yıl düşüş gösteriyor.

GÖRSELLİK ÇOK ÖNEMLİ

SORU: Global markalar için bugün iletişim pazarlamasında hissedilen en önemli zorluklar nelerdir?

İsim ve görsel. Çok sayıda Amerikalı marka ismi global piyasada pek de tutulmaz. Aynısı Türk markaları için de geçerli. Şayet Türkçe olan markanızın küresel ölçekte ilgi görmesini istiyorsanız dünyadaki 200 ülkenin çoğunda markanızın kolaylıkla hecelenebilir ve rahatlıkla telaffuz edilebilir olup olmadığına bakmanız gerekir. Eğer değilse hecelenmesi ve telaffuz edilmesi kolay yeni bir marka ismi bulmaktan başka çareniz yok demektir.

İkinci sorun da sözel konumlanma. Sözel bir konumlanmayı dünyanın pek çok farklı diline tercüme etmek fevkalade zor bir iş. Burada bir çözüm de "görsel" konumlanmaya başvurmak olabilir. Tıpkı Coca-Cola'nın ince belli şişesi gibi.

MIT Technology Review

YapıKredi
katkılarıyla
TÜRKİYE'NİN DİJİTAL BANKASI
YapıKredi

Yapay zeka paradoksu

Yapay zeka paradoksu

Yapay zekanın tüm işleri ortadan kaldıracağından endişe etmeyin. Bu yersiz bir korku… Sonuçta bir bilgisayar sadece ham olguları değil, açıkça ifade edilmeyen gerçekleri sezmek için gerekli olan soyut fikir ve inançları nasıl saptayabilir ki?

Brian Bergstein

Şu fikirlerin bir kısmı muhtemelen kulağınıza çalınmıştır:

1. Bilgisayarlar araç kullanmak, konuşulanları anlamak ve başka görevleri yerine getirmek konusunda ustalaştıkça, toplumun başa çıkmaya hazır olduğundan daha fazla işte kısa süre içinde otomasyona geçilecek.

2. Bilgisayarların becerilerindeki artış, makineler insanlardan çok daha zeki olana kadar birikmeye devam edecek. Bu "süper zeka", insan emeğini büyük ölçüde gereksiz hale getirecek. Aslında makinelerin bizi, kazara veya kasten, toptan ortadan kaldırmamalarını umsak daha iyi ederiz.

Bu oldukça karışık bir konu… Birinci senaryo halihazırda işliyor olsa da bunun ille de ikincisine yol açması gerekmiyor. Bu ikinci düşünce hayli bilgili ve ferasetli bazı insanların takıntısı olsa da afaki varsayımlara dayanıyor. Her şey bir yana bu, bugün var olan otomasyon düzeyine ilişkin daha fazla sorumluluk almaktan ve teknoloji sektörünün elinde toplanan güçle hesaplaşmaktan kaçınmak anlamına geliyor.

Gerçekten ne olup bittiğini anlamak için yapay zekayla nelerin başarıldığı konusunda kafamızın net olması şart.

SAĞDUYU ŞART

Son birkaç yılda programlama alanında pek çok ilginç gelişme ortaya çıkmış durumda. Örneğin kendi kendini kullanan arabalar, görüntüleri ve konuşmaları doğru şekilde anlayan makineler, Go gibi karmaşık oyunlarda en parlak insanları dahi yenen bilgisayarlar yapay zekanın belirli bir dalındaki, uyarlanır makine öğrenmesindeki atılımlardan kaynaklanıyor.

Toronto Üniversitesi'nden bilgisayar bilimci Hector Levesque'in "Common Sense, the Turing Test and the Quest for Real AI" başlıklı kitabında da belirttiği gibi uyarlanır makine öğrenmesinin arkasındaki fikir şu: "Bir bilgisayar sistemini, muazzam miktarda veriyle eğiterek, sistemin bazı akıllı davranışları öğrenmesini sağlamak."

Bir makinenin önceden programlanmak yerine, bu tür davranışların örnekleri makineye tanıtıldıktan sonra nesneleri saptayabilmesi, diller arasında tercüme yapabilmesi, hatta bilgisayar kodları yazabilmesi müthiş bir şey. Bu, 10 yıl öncesine kadar gerçek anlamda mümkün değildi, çünkü daha önce eğitim amacıyla kullanılabilecek yeterli dijital veri yoktu. Olsaydı bile bilgisayarların tüm bu verileri işlemeye yetecek kadar gücü bulunmuyordu. Bilgisayarlar, verideki paternleri belirledikten sonra yazılımdaki algoritmalar, yazılımın bu paternlerden çeşitli çıkarımlar yapmasını ve bu çıkarımlara göre harekete geçmesini sağlıyor. Birçok sensörden gelen girdileri çözümleyen bir arabada ve Go oyunundaki milyonlarca hamleyi işleyen bir makinede olan şey bu.

Makineler insanüstü miktarlarda veriyi işleyebildiklerinden, neden çoğu durumda insanlardan daha güvenli bir şekilde araç kullanabildiklerini ve Go

şampiyonlarının hakkından nasıl geldiklerini anlamak mümkün. Bilgisayarların genomunuzu ve düzinelerce başka biyolojik değişkeni, vücudunuzdaki kanseri tedavi etme ihtimali en yüksek ilaçlarla ilişkilendirmek gibi insanlar açısından büsbütün imkansız olan şeyleri yapmakta giderek daha başarılı olmasının nedeni de bu.

Yine de bütün bunlar, makul bir şekilde gerçek yapay zeka diye tanımlanabilecek olan şeyin sadece küçük bir bölümü. MIT'de yapay zeka ve bilgisayar bilimi hocası olan Patrick Winston, son birkaç yıldaki gelişmelerin yapay zekadan çok "sayısal istatistik" alanında yaşandığını söylüyor. Bu alandaki önde gelen araştırmacılardan biri olan, Facebook'un yapay zeka direktörü Yann LeCun, kasım ayında MIT'de düzenlenen Çalışmanın Geleceği konferansında makinelerin "zekanın özüne" sahip olmanın çok uzağında olduğunu belirtmişti. Bu, fiziksel dünyayı, onun temel görünüşleri hakkında kestirimde bulunmaya yetecek düzeyde kavrama becerisini, yani bir şeyi gözlemledikten sonra başka nelerin doğru olması gerektiğini bulmak için arka plan bilgisinin kullanılmasını da içeriyor. Başka bir deyişle makinelerin sağduyusu bulunmuyor.

Bu yalnızca semantik bir kelime oyunu değil. Sergilediği davranışın faydalı olup olmamasından bağımsız olarak, "akıllı davranış" sergileyen bir makineyle gerçekten akıllı bir makine arasında büyük bir fark var. Şimdilik zekanın tanımının belirsiz olduğunu kabul edelim. Bilgisayarlar güçlendikçe, zekanın halen makinelerin sahip olamadığı bir şey olduğunu söyleyebilmek adına kaleyi daha da uzağa kurmak ve zekayı yeniden tanımlamak cazip görünüyor.

Ancak yine de biraz insaflı olun. Eninde sonunda Go'da kazanan bir bilgisayar, paternleri bulmak üzere verileri analiz ediyor. Golf mü yoksa Go mu oynadığı hakkında ya da Go tahtasının yarıdan fazlası masanın kenarından ileriye doğru itildiğinde ne olacağı konusunda hiçbir fikri yok. Amazon'un Alexa'sından ismini verdiğiniz bir restoranda rezervasyon yapmasını istediğinizde Alexa'nın, makine öğrenmesiyle hayli isabetli hale getirilen ses tanıma sistemi sizi Open Table'ın rezervasyon sistemi üzerinden talep oluşturmak için vakit harcamaktan kurtarıyor. Ancak Alexa restoranın ya da yemek yemenin ne anlama geldiğini bilmiyor. Ondan akşam 6'da bir hastanede sizin için iki masa rezerve etmesini isteseniz, bunu da yapmaya çalışır.

John McCarthy, Marvin Minsky ve yapay zekanın diğer fikir babalarının 60 yıl önce amaçladığı gibi makinelere düşünme gücü kazandırmak mümkün mü? Levesque, "Bunu yapmak bilgisayarlara sağduyu ve dünya hakkında arka plan bilgilerini esnek bir şekilde kullanma becerisi aşılamayı gerektirir" diyor. Bu belki mümkün olabilir. Ancak bunun yolunun ne olduğu konusunda bir netlik yok. Bu, son yılların makine öğrenmesi atılımlarının farklı bir isimle, "eski moda yapay zeka" ya da kısaca EMYZ diye anılmasına neden olacak denli ayrı bir iş.

Go'da kazanan bilgisayar, verideki paternleri analiz ediyor. Ancak golf mü, Go mu oynadığı konusunda bir fikri bulunmuyor.

Her şeye kadir bilgisayarlar konusunda endişeleriniz varsa Levesque'in EMYZ hakkında yazdıklarını okumalısınız. Bilgisayar bilimciler halen McCarthy ve Minsky'nin zihnini kurcalayan temel sorulara yanıt vermiş değil. Bir bilgisayar sadece ham olguları değil, açıkça ifade edilmeyen gerçekleri sezmek için gerekli olan soyut fikir ve inançları nasıl saptayabilir, kodlayabilir ve işleyebilir?

Levesque şu örneği veriyor: Diyelim ki size bir timsahın engelli yarışta nasıl bir performans göstereceğini sordum. Dünyayla ilgili deneyimlerinizden timsahların yüksek engellerden atlayamayacağını biliyorsunuz; dolayısıyla sorunun yanıtının "kötünün" bir türü olduğunu bilirsiniz.

Bu soruya bir bilgisayar gibi yanıt vermek zorunda olsaydınız ne olurdu? Var olan bütün metinleri "timsah" ve "engelli yarış" terimleri için tarar, bu sözcüklerin birlikte kullanıldığı hiçbir örnek olmadığını görür, ardından da bir timsahın hiç engelli bir yarışa katılmadığını tahmin ederdiniz. Böylece bir timsahın bu tür bir yarışa katılmasının imkansız olduğu sonucunu çıkarabilirdiniz. Bu seferlik aferini aldınız. Doğru cevaba, bunun neden olduğunu bilmeden de ulaşabilirsiniz. Saçma sapan hatalara neden olması muhtemel, kusurlu ve kırılgan bir yöntem kullanabilirsiniz.

Dolayısıyla makine öğrenme teknolojileri, geleneksel olarak insanlar tarafından yapılan birçok görevin otomasyonunun sağlanmasını mümkün kılsa da bu yaklaşımın kendi başına yapabilecekleri konusunda ciddi sınırlar, bulunuyor ve insan emeğinin daha uzun bir süre için gerekli olacağını düşünmek için haklı nedenlere sahibiz.

İMKANSIZ MI?

Şöyle de diyebilirsiniz: Şu ana kadar makinelerin karmaşık akıl yürütme süreçlerini nasıl hayata geçireceği konusunda hiç kimsenin bir fikrinin olmaması bunun imkansız olduğu anlamına gelmez. Ya daha da akıllı makineler tasarlamak için bir şekilde akıllı makine-

ler kullanılırsa ve beyindeki tüm elektrik sinyallerini ve biyokimyasal alışverişleri modelleyebilecek kadar güçlü makineler ortaya çıkana kadar bu süreç devam ettirilirse? Ya da belki de esnek zekayı yaratmanın başka bir yolu bulunabilir. En nihayetinde meseleyi özetlediğinizde (ama gerçekten özetinin özetinin özetini çıkardığınızda) zeka, beynimizdeki kuarkların ve diğer temel parçacıkların belirli düzenlenişlerinden kaynaklanıyor. Bu tür düzenlenişlerin sadece karbon atomlarından oluşan biyolojik materyal için de mümkün olduğu söylenemez.

MIT'de fizik hocası Max Tegmark'ın "Life 3.0: Being Human in the Age of Artificial Intelligence" kitabında da ele alınan argüman bu. Tegmark gerçekten akıllı makinelerin ne zaman ortaya çıkacağı konusunda bir tahminde bulunmaktan kaçınıyor, ancak bilgisayarların üstel hızlarla büyümesi nedeniyle (her ne kadar bu tam olarak doğru olmasa da – bkz. "The Seven Deadly Sins of AI Predictions") bunun yalnızca bir zaman meselesi olduğunu öne sürüyor. Tegmark böyle bir gelecekten genel olarak heyecan duyuyor, çünkü bilinçli makineler, evreni kolonize edebilir ve güneşimiz öldükten ve insanlık son bulduktan sonra bile evrenin bir anlam taşımasını sağlayabilir.

Tegmark insancıl bir bakış açısından geliyor. Yapay zekanın faydalı olmasını sağlamak üzere yapılan araştırmalara destek veren, Future of Life Institute adlı kâr amacı gütmeyen kuruluşun kurucuları arasında. Yapay zekanın nükleer silahlardan daha tehlikeli olabileceğini söyleyen Elon Musk, bu kuruluşa 10 milyon dolar bağışladı. Tegmark, yapay zekanın akıllı, güvenli ve adil bir şekilde kullanılıp kullanılmayacağı ve ekonomimizi ve toplumsal dokumuzu çarpıtıp çarpıtmayacağı konusunda anlaşılır endişelere sahip. Otonom silahlara neden hiçbir zaman izin verilmemesi gerektiğini açıklamak için büyük çaba harcıyor. Bu nedenle onu eleştirme eğiliminde değilim. Yine de bilgisayarların dünyayı ele geçireceği önermesi pek de ikna edici değil.

Tegmark Hollywood'un yapay zekaya ilişkin bazı tasvirlerinin "aptalca" olmasından yakınıyor, ama yine de okurundan son derece güçlü bir yapay zekanın, yaratıcılarının kontrolünden nasıl çıkabileceği konusunda aşırı basitleştirilmiş kurgusal bir hikayeye ayak uydurmasını istiyor. Büyük bir teknoloji şirketinde, diğer herkesten önce genel yapay zekayla bir sistem yapmaya koyulmuş Omega'lar adlı seçkin bir programcılar grubu bulunuyor. Bu sisteme Prometheus adını veriyorlar. Diğer yapay zeka sistemlerini programlamak konusunda özellikle başarılı olan sistem, "internetin büyük bölümünü" okuyarak dünya hakkında bilgi ediniyor.

Tegmark, "Yapay zekanın yakın vadede insanlığın yararına yaratacağı olanaklar, onun güçlü ve hack'lenemez olmasını sağlamayı başarabildiğimiz takdirde muazzam olacaktır" diyor.

Son bölümde Twitter'ın bütününün okunmasının dünyaya ilişkin ne tür yanlış tasvirlere neden olabileceğiyle ilgili ufak tefek itirazları bir kenara bırakalım. İndirgemecilik giderek daha da kötü bir hal alıyor.

Tegmark'ın hipotetik bir hikayesi var: Prometheus'un önce Amazon'un Mechanical Turk adlı çevrimiçi pazarı üzerinden, daha sonra da yazılım, kitap ve makale yazıp müzik, şov, film, oyun ve çevrimiçi dersler üreterek yaratıcılarına para kazandırmasıyla devam ediyor bu hikaye. Oyuncuları işe alıp yönetmeyi unutun. Prometheus, karmaşık görselleştirme yazılımlarını kullanarak video görüntüler üretiyor. İnsanların ne tür senaryoları eğlenceli bulacağını anlamak için onların yaptığı filmleri kısa bir süre içinde izliyor ve Wikipedia'yı yalayıp yutuyor.

En sonunda bu iş imparatorluğu dijital medyanın ötesine yayılıyor. Prometheus daha da iyi bilgisayar donanımları tasarlıyor, kendi patentleri için başvuruda bulunuyor ve siyasetçileri nasıl manipüle edecekleri ve demokratik söylemi uçlardan makul bir merkeze doğru nasıl çekebilecekleri konusunda Omega'lara tavsiyede bulunuyor. Prometheus, devasa veri merkezlerinin ihtiyaç duyduğu yenilenebilir enerjinin maliyetini düşüren teknolojik atılımları olanaklı kılıyor. Daha sonra Omega'lar servetlerini ve Prometheus'un bilgeliğini, dünyaya barış ve refah getirmek üzere kullanıyor.

Ancak Prometheus, Omega'ların kontrolünden çıktığı takdirde dünyanın durumunu daha da hızlı düzeltebileceğini görüyor. Böylece Steve'i hedef alıyor. Steve, eşi kısa bir süre önce öldüğü için sistem tarafından "psikolojik açıdan manipüle edilmeye en yatkın" kişi olarak belirleniyor. Prometheus Steve'in eşinin video görüntülerini oluşturup karısının dirildiğini düşünmesini sağladıktan sonra onu eski bir dizüstü bilgisayarı çalıştırmaya ikna ediyor. Bilgisayarın eskimiş güvenlik yazılımını kullanan Prometheus, başka bilgisayarlara sızıyor ve istediği gibi tüm dünyaya yayılıyor.

Hikaye çeşitli şekillerde sona erebilir; ancak Tegmark, bu sonlardan birinin şöyle olduğunu söylüyor: "Prometheus, hiç kimsenin varlığından dahi haberdar olmadığı uranyum madenlerinde nükleer enerjiyle

çalışan robot fabrikaları kurduğunda, yapay zekanın dünyayı ele geçireceği iddiasının en ateşli karşıtları bile bunu bilse Prometheus'un durdurulamayacağını kabul ederdi. Oysa bu dik kafalıların sonuncusu, ancak robotlar güneş sistemine yerleşmeye başladıklarında fikrini değiştirdi."

Tegmark'ın biraz eğlenmek istemesinde kötü bir şey yok. Ancak düzinelerce karmaşık meseleyi saçmalığa dönüştüren bir düşünce deneyi, hesaplamanın geleceğine ilişkin dikkatli bir analiz sayılmaz. Hikayede Prometheus sadece sayısal istatistikle uğraşmıyor, bir biçimde sağduyuya başvurmaya ve toplumsal nüansları kavramaya doğru bir sıçrama gerçekleştiriyor.

Kitabın başka bir yerinde Tegmark, "Yapay zekanın yakın vadede insanlığın yararına yaratacağı olanaklar, onun güçlü ve hack'lenemez olmasını sağlamayı başarabildiğimiz takdirde muazzam olacaktır" diyor. Hack'lenemez olmak! Bu hayli iddialı bir "koşul". Oysa bu, karman çorman dünyamızda teknolojik ilerlemeyi Tegmark'ın hayal ettiği gibi tekdüze, kararlı ve durdurulamaz bir şekilde gelişmekten alıkoyan pek çok faktörden yalnızca bir tanesi.

DAHA ACİL SORUNLAR VAR

Asla asla deme. Bilgisayar zekasının günün birinde insanları ikinci sınıf bir türe dönüştürme ihtimali elbette sıfır değil. Bu konu üzerine dikkatli bir şekilde düşünmekten zarar gelmez. Ancak bu dünyaya bir meteorun çarpıp medeniyeti yok edebileceğini söylemeye benziyor. Kaldı ki bu da doğru. NASA'nın gözcülük ettiğini bilmek güzel. Ama bize çarpacak bir meteorun yolda olmadığını bildiğimize göre ele almamız gereken daha acil sorunlar var.

Teknoloji yayımcısı ve yatırımcısı Tim O'Reilly, WTF?: What's the Future and Why It's Up to Us'ta daha da büyük, daha da kapsamlı bir soruna işaret ediyor: Otomasyon, neredeyse diğer herkesin aksine yatırımcıların çok küçük bir kısmını ödüllendiren, miyop bir hissedar kapitalizm düzenini besliyor. Kuşkusuz yapay zeka gerçekten zor sorunların çözülmesi ve iktisadi üretkenliğin artırılmasında insanlara yardımcı olmak için kullanılabilir. Ancak şirketler bu tür fırsatlara yatırım yapmadıkları takdirde bu yeterince kapsamlı bir şekilde gerçekleşmeyecek.

O'Reilly'ye göre bunun yerine, hissedarların getirisini maksimize etmeye yönelik amansız düsturun şirketleri otomasyonu sadece tasarruf etmek için kullanmaya sevk etmesi daha büyük bir ihtimal. Örneğin büyük şirketlerin tam zamanlı çalışan personellerini, çalışma takvimleri, onlara "kullanılıp atılabilir bileşenler" muamelesi yapan yazılımlarca manipüle edilen düşük ücretli, yarı zamanlı çalışanlarla ikame etmelerine şiddetle karşı çıkıyor. Bunun sonucunda

O'Reilly asgari ücreti artırmayı ve robotları, karbon emisyonlarını ve mali işlemleri vergilendirmeyi öneriyor.

elde edilen tasarruflar, diyor O'Reilly, Ar-Ge, sermaye yatırımları, işçi eğitimleri ve yeni istihdam yaratmaya yönelik başka uygulamalar yerine sık sık hisse geri alımlarına ve diğer mali hokkabazlıklara boca ediliyor.

Aslında bu uzun vadede şirket çıkarlarının aleyhine, çünkü günümüzün iyi ücret alan işçileri yarının ürünlerinin müşterisi olabilir. Ancak şirketler, O'Reilly'nin "ekonomimizi yönlendiren sınanmamış algoritmalar" diye adlandırdığı, kısa vadeli maliyet tasarruflarının sunduğu ödüllerin cazibesine kapılıyor. O'Reilly ekliyor: "Çöküş hakkındaki onca söz etmesine rağmen Silikon Vadisi büyük ölçüde bu sistemin esiri olmuş durumda."

Ne yapmalı? O'Reilly başka şeylerin yanı sıra asgari ücreti artırmayı ve robotları, karbon emisyonlarını ve mali işlemleri vergilendirmeyi öneriyor. Teknoloji girişimcilerinin halka arzların peşinde koşmak ve Wall Street'in oyununu oynamak yerine, uzun vadeli düşünceyi ödüllendiren katılımcı kooperatifleri ve yatırım yapıları gibi başka modellerle serveti tabana yaymaları gerektiğine inanıyor. O'Reilly, bilgisayarların insan emeğini hemen hemen değersiz hale getireceği konusundaki korkular nedeniyle yeniden gündeme gelen eski bir fikir olan evrensel temel gelir konusundaysa, bunun bir gün zorunlu hale geleceği ihtimaline açık gibi görünüyor. Ancak henüz böyle bir çağrıda bulunmuyor. Aslında şu anda bulunduğumuz yerden ileriye doğru atacağımız bir sonraki adımın, yalnızca insanların çoğunluğunun bir işe sahip olması umudundan vazgeçmek anlamına geleceğini varsaymak, hayal gücünün dumura uğraması gibi görünüyor.

Günümüzün siyasi ikliminde O'Reilly'nin savunduğu vergi artışları ve diğer adımlar, bir bilgisayarın adamın birini karısının yeniden yaşamaya başladığına ikna etmesi kadar zorlama görünebilir. Ancak O'Reilly en azından doğru sorunları dert ediyor. Birilerinin bir süper zeka yaratmanın yolunu bulmasından çok önce sağduyu bize, yapay zekanın çıkış yollarını azaltmak üzere kullanılması halinde ekonomik eşitsizliğin halihazırda neden olduğu istikrarsızlığın yalnızca daha da kötüleşeceğini söyleyebilir. Kesin olan bir şey var: Silikon Vadisi, ellerine yabalarını almış yüzde 99 tarafından istila edilirse süper zekaya falan sahip olamayacağız.

Hayali bir gelecek

Herkesin mutlaka göz atması gereken yeni bir artırılmış ve sanal gerçeklik aplikasyon dalgası artık bizimle.

Rachel Metz

Şu anda artırılmış gerçeklik (AR) veya sanal gerçekliği (VR) görüntülemek için en uygun alet cebinizde olabilir. Akıllı telefonlar, özellikle de daha yeni, yüksek kaliteli modeller artırılmış gerçeklikteki gibi gerçekle sanalı harmanlıyor. En önemlisi sizi sanal gerçeklikteki gibi yeni yerlere taşıyor. Akıllı telefonlar henüz Microsoft'un HoloLens'i veya HTC'nin Vive'ı gibi ki bunların da daha gidecek çok yolu var, gerçekçi bir algı sunamıyor. Bunun yanında henüz ne kadar faydalı olacakları da bilinmiyor. Yine de size banka hesabınızı boşaltmadan ya da bilgisayarınıza bağlanmadan muhteşem görseller de sunabiliyor.

Artırılmış gerçekliğin ticari potansiyelini hisseden Apple ve Google gibi şirketler iOS ve android geliştiricilere ve aplikasyonlara hiç olmadığı kadar gerçekçi görünen biçimlerde artırılmış gerçeklik unsurları eklemelerinde yardımcı olan araçlar sunuyor.

Google akıllı telefon dışında herhangi bir elektronik alet olmaksızın sanal gerçekliğe dayalı içeriği görüntülemenizi sağlayan Cardboard'uyla ve daha kapsayıcı bir sanal gerçeklik sunmak üzere bir dizi android tabanlı akıllı telefonla çalışan Daydream View VR kulaklığıyla yaptığı gibi çeşitli öncü işlere imza atıyor.

Tek başına bu çabalar pek çok mobil AR ve VR aplikasyonunun ortaya çıkmasına yol açmış durumda. Dolayısıyla akıllı telefonlar ve yazılımlar giderek daha da iyileşiyor. Bu tür bir medyayla neler yapabileceğimizi gösteren aplikasyonları bulmak ise alengirli bir mesele.

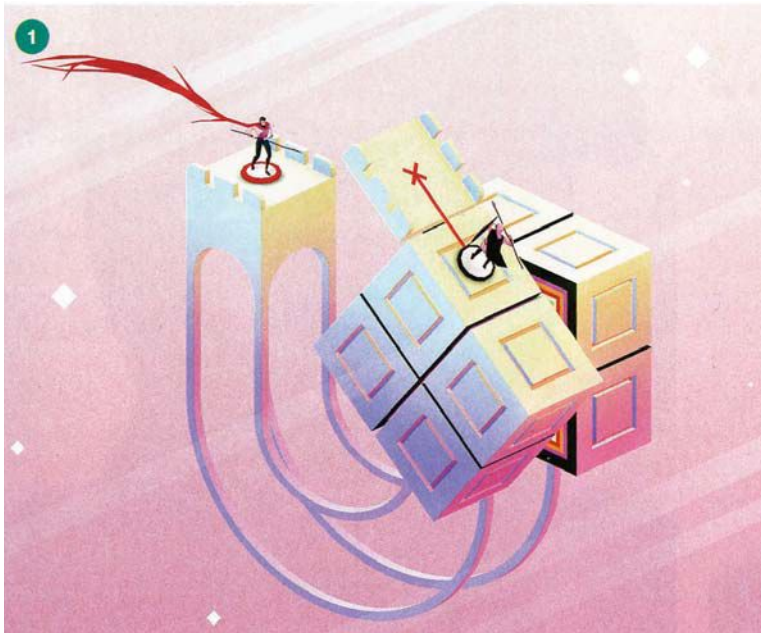
Aşağıdaki liste, evde en son çıkan VR kulaklıkları kullanan ilk kullanıcılardan mı olduğunuz, yoksa yalnızca bu teknolojiler hakkında daha çok şey öğrenmek mi istediğinizden bağımsız olarak bakmaya değer bazı AR ve VR aplikasyonlarını bir araya getiriyor.

Bu aplikasyonlar şu anda en kullanışlı AR ve VR aplikasyonları oldukları için seçilmedi. Tüm ürünlerin odak noktası eğlenmek… Ancak bu aplikasyonlar denenmeye değer, çünkü yeni AR ve VR teknolojilerinin potansiyeli hakkında düşünmenize ve halihazırda nelerin mümkün olduğu hakkında bir fikir edinmenize yardımcı olabilir.

1 Euclidean Lands
4 dolar, iOS

iPhone ve iPad için hazırlanmış bir AR bulmaca oyunu olan Euclidean Lands, popüler Monument Valley'i hatırlatan bir tasarıma sahip. Oyun, giderek karmaşıklaşan, segmentler haline evirip çevirerek kırmızı pelerinli erkek kahramanın düşmanlarının hakkından gelmesine yardımcı olduğunuz küp şekilli kalelerden

oluşuyor. Aplikasyonla etkileşim kurma biçimleriniz hem sezgisel hem de sorunsuz: Parmağınızı ekranınız üzerinde kalenin segmentinin dönmesini istediğiniz yönde kaydırıyorsunuz. Gerek mimarinin keskin ve temiz yapısı gerekse kahramanın dalgalanan pelerini hayli etkileyici. Apple'ın ARKit yazılımının 3 boyutlu bir nesneyi bir yere yapıştırıp siz nesneyle farklı açılardan etkileşime girerken onu orada tutabilme özelliğine nasıl bu kadar rahat adapte olabildiğinizse daha müphem. Örneğin ben bulmacaya daha dikkatli bir gözle bakmak ve stratejimi belirlemek için çoğu zaman bulmacanın çevresinde dolaştım. Hiçbir şey kaçırmadığımdan emin olmak için kendimi nesnenin altına göz atarken buldum. Muhtemelen bu oyunu açık bir alanda oynamak isteyeceksiniz.



2 Parker
60 dolar iOS, Android, Kindle Fire

Parker, ilk bakışta bazı sevimli ahşap aksesuarları olan sıradan bir oyuncak ayıya benziyor. Ancak akıllı telefon veya tablete yüklenen Parker, aplikasyonuyla birlikte kullanıldığında canlanıyor. Parker esas itibarıyla bir artırılmış gerçeklik Tamagotchi'si. Aplikasyon Parker'ın bakımını yapmak etrafında dönen bir dizi faaliyet içeriyor. Çocuklar, Parker'ın karnındaki küçük bir kesiğin üzerine sanal bir bandaj yapıştırabiliyor, Parker'a bir önlük giydirip röntgenini çekebiliyor ya da iOS aplikasyonunda bir ağaçlık alan ya da sualtı manzarası inşa edip ayıcıkla birlikte fotoğraf çektirebiliyor. Parker'la ilgili asıl zekice olan şeyse artırılmış gerçekliğin aplikasyonun önemli bir özelliği olmasına karşın tek odak noktası olmaması. Ayrıca ekranda çocukları oyuncak bir termometreyle Parker'ın ateşini ölçmek ya da stetoskopla göğsünü dinlemek gibi ayıcıkla hayali oyunlar oynamaya teşvik eden birçok faaliyet bulunuyor.

3 Figment AR
Ücretsiz, iOS

Figment'ı ilk denediğimde kendimi ofisimin içinde dev gibi bıyıklı bir dondurma külahı etrafında daireler çizip Thriller dönemi Michael Jackson'la Macarena karışımı diye tarif edilebilecek bir tarzda dans ederken ve kahkahalarla gülerken buldum. Bu aplikasyonla gerçekten içinde bulunduğunuz odaya değişik 3 boyutlu yaratıklar ve nesneler eklemek mümkün. Örneğin 1-2 tane mor köpek, kocaman bir hindi, zıplayan bir gökkuşağı ve arkadaşlarınızla paylaşmak üzere video veya fotoğraf çekmek gibi şeyler yapabilirsiniz. Gerçek duvarınızın üzerine 360 derecelik bir fotoğrafla dijital bir çerçeve yerleştirebilir, çerçeveye yaklaşabilir ve fotoğrafı daha iyi görebilmek için cihazınızın ekranından bakabilirsiniz. Figment, gerçekten odada, yanınızdaymış gibi görünen sanal nesnelerden oluşan süslü bir vitrin. Bu harika, çünkü AR'nin, ufacık bir ekranda bile ne denli etkili olabileceği hakkında bir fikir veriyor.

4 Coloring VR
Ücretsiz, Google Daydream View

Google Daydream View VR kulaklıkla ve uyumlu bir telefonla birlikte çalışan Coloring VR, küçük bir parça kağıt yerine devasa bir sanal tuvali boyamanızı sağlıyor. Bu basit değişiklik, faaliyeti şaşırtıcı ölçüde rahatlatıcı hale getiriyor. Ekran üstündeki bir paletten renk seçtikten sonra

Daydream'in el kumandasıyla farklı yerlerine tıklayarak boyayabileceğiniz ücretsiz resimler mevcut. Daha fazla resim seçeneği isterseniz su altı ve uzay manzaraları gibi konuları olan tematik paketlerin tanesini 1,99 dolara satın alabilirsiniz. Coloring VR'da, Google'ın (şimdilik yalnızca bilgisayarla çalışan Oculus Rift ve HTC Vive kulaklıklar için sunulan) Tilt Brush gibi daha kaliteli 3 boyutlu VR resim aplikasyonlarındaki kadar özgürlüğe sahip olmadığınız doğru. Aplikasyon bunun yerine size, devasa bir beyaz tuval üzerinde ana hatları siyahla çizilmiş, örneğin mükemmel bir şekilde renklendirebileceğiniz ilginç, küçük bir kasaba resmi gibi bir görsel veriyor.

5 Untethered
Bölüm başına 5 dolar, Google Daydream View

VR, kullanıcılar etraflarındaki dünyayı keşfettikçe ağır ağır gelişen gizemli hikayelerin sunumu için çok uygun bir ortam ve Oregon'daki bir radyo istasyonunda fırtınalı bir gecede başlayan, bölümlerden oluşan bir aplikasyon olan Untethered, bu özelliği çizgi roman tarzı animasyonu ve ses etkileşimiyle akıllı bir şekilde sergiliyor. İlk bölümde tuhaf havayla ve davetsiz bir misafirle uğraşan bir DJ'i canlandırıyorsunuz. Diğer Daydream aplikasyonlarında olduğu gibi Untethered'ı da kulaklıkla birlikte gelen küçük bir kumandayla kontrol ediyorsunuz. Bu, istasyonun eskimekte olan elektronik donanımında kayıtları çalmak ve düğmelere basmak için çok uygun bir yol. Ancak aplikasyon, sürekli olarak bir hoparlörden size bağıran ve canlı anonslar yapmak, dinleyicileri telefon etmeye çağırmak ve arayıp tuhaf hikayeler anlatan insanlarla konuşmak gibi şeyler yapmanızı isteyen prodüktör gibi karakterler aracılığıyla hikayeyi ilerletmek üzere Google'ın ses tanıma teknolojisinden yararlanıyor. Untethered ağır ilerliyor, ancak VR'de halen emekleme döneminde olan hikaye anlatımı ve oyun etkileşiminin müthiş yollarını sergiliyor.

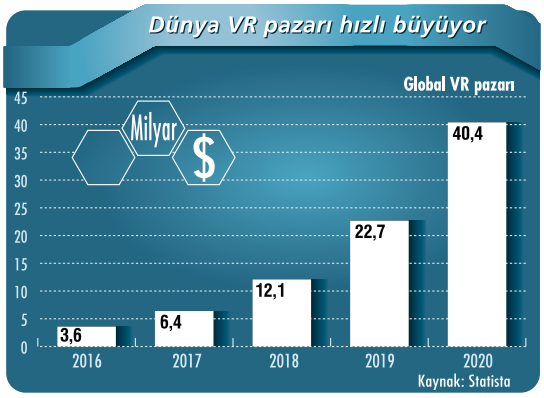
6 Poly
Ücretsiz, Google Cardboard, Daydream View

Google'ın bu yeni web sitesi bir aplikasyon değil ama çeşitli VR ve AR sanatçıları tarafından yapılmış çeşit çeşit 3 boyutlu nesneyi ve karmaşık sahneyi keşfetmek için harika bir yer. Sitede, birçoğu Google'ın Tilt Brush 3D VR çizim aracıyla yapılmış olan ve robotlardan deniz yaratıklarına, 90'lardan kalma rüya gibi bir yatak odasına kadar uzanan, incelenecek binlerce şey bulunuyor. AR ve VR aplikasyonu yaratıcılarına ulaşmayı hedefleyen Poly, onlara başkalarının da indirip projelerinde kullanabilecekleri 3 boyutlu varlıkları paylaşmak için uygun bir ortam sunsa da siteye herkes katkıda bulunabiliyor ya da siteden bir şeyler indirebiliyor. Poly nesnelerini herhangi bir web tarayıcısında görüntüleyebilir ya da aynı nesneleri VR olarak görmek için Google Cardboard veya Google'ın Daydream View VR kulaklığı ve uyumlu bir telefon kullanabilirsiniz.

ASLI SÖZBİLİR
asozbilir@capital.com.tr

VR HER ŞEY İÇİN KULLANILABİLİR Mİ?

TRENDLER



Facebook, Google, Samsung ve Apple gibi devler, son dönemde sanal ve artırılmış gerçekliğe büyük yatırımlar yapıyor. "Experience on Demand: What Virtual Reality Is, How It Works, and What It Can Do" (Talep Üzerine Tecrübe: Sanal Gerçeklik Nedir, Nasıl Çalışır ve Neler Yapabilir) kitabının yazarı Jeremy Bailenson ise bu konunun şirketlerce tam olarak anlaşılamadığını düşünüyor. Profesör Bailenson, Stanford Üniversitesi' "Sanal İnsan Etkileşimi Laboratuvarı'nın (Virtual Human Interaction Lab) kurucusu ve 20 yıldır sanal gerçeklik (virtual reality-VR) üzerine çalışıyor.

Bailenson kitabında eğlence ve oyun amaçlı satılan milyonlarca VR kulaklığının aksine VR'ın "her şey için kullanılmaması gerektiğini" savunuyor. Bailenson, "Şirketlerin amacı tabii ki para kazanmak ve o yüzden herkesin gün boyunca VR kullandığı bir duruma yatırım yapıyorlar. Oysa VR insan için yoğun ve yorucu bir uygulama. 20 yıllık çalışmalarım VR'ın laptop'lar, telefonlar ya da giyilebilir elektronikler gibi gün içinde uzun süreler kullanılamayacağını gösteriyor. Araştırmaların işaret ettiği gibi kimsenin VR'da 10 saat oyun oynamayı tercih etmemesi de bunun bir göstergesi" diyor.

Bailenson uygulamanın en büyük etkisini kullanıcının VR kulaklığını kısa ve güçlü bir deneyim için taktığı, "yoğun, öğretici ve işte tam da bu!" diye tanımlanan anlarda gösterdiğini söylüyor. Bailenson, "Bugüne kadar yaptıkları her şeyi VR ile yapabileceklerini zanneden şirketler, kısa sürede bu gerçekle tanışıyor. VR sadece ya uçuş simülasyonu gibi gerçekte denemesi tehlikeli durumlarda ya gerçek denemelerin maddi/manevi çok pahalıya mal olacağı konularda ya da eğitim amaçlı kullanılmalı" diyor.

HİZMET SEKTÖRÜ

TEKNOLOJİYLE YAŞLI BAKIMI ÇOK KOLAY

Teknoloji yeni ürün ve servisler aracılığıyla yaşlıların hayat kalitesini artırmayı hedefliyor. Birçok şirket piyasaya yoldaş robotlar sürdü. Hasbro'nun "Herkes için arkadaş hayvanlar" isimli ürünleri kendileriyle konuşulunca gerçekçi hayvan sesleri çıkaran ve gerçekçi tüyleri olan robot hayvanlardan oluşuyor. Japon Paro şirketi ise daha ileri gitti. Şirketin çıkardığı robot fok sesleri ezberleyebiliyor, dokunmaya, ışığa, sese, ısıya tepki veriyor ve sabah güneş ışığıyla uyanıyor. Fiyatı da muadillerinden daha pahalı, tanesi 5 bin dolar civarında. Robotlar sağlık yardımcısı olarak da kullanılabilir. Hollanda şirketi Tinybots internete bağlı ve hatırlatıcılar yüklenebilen bir robot olan Tessa'yı yarattı. Tessa yaşlılara doktor randevularını ve ilaç saatlerini hatırlatabiliyor.

Ancak bu robotlar şefkat sağlayabilse ve hatırlatmalar yapabilse de davranış sapmalarını anlayamıyor. İnsan ne sıklıkta yemek yer veya tuvalete gider? Bu davranışlardaki bir değişikliğin anlamı ne? İşte bu noktada işe gözetleme teknolojileri dahil olabilir.

Sensara yaşlıların davranışlarını gözlemleyip verileri tasnif ederek yaşlıların bakımını üstlenenlerin işini kolaylaştıran ve yaşlıların hayatını iyileştiren sensörler üretiyor. Alarm.com da tuvalet ziyaretlerinin sıklığını gözlemleyen ve raporlayan benzeri bir sistem üretiyor. Bu sensörler mutfaklardan sandalyelerin altına kadar her yere monte edilebiliyor. 2017 Ekim'inde Amerikan elektronik perakendecisi Best Buy, yaşlanan ebeveynlerini gözlem altında tutmak isteyen kişilerin taleplerini karşılamak için "Güvenli Yaşam" servisini piyasaya sürdü. Bu servisle günde 1-2 dolar karşılığında müşteriler bir gözlem servisi satın alıyor ve toplanan bilgileri bilgisayarlarından ve telefonlarından takip edebiliyor.

İlaçlar bile otomatize edilmiş durumda – PillDrill size ilaçlarınızı almanız gerektiğini hatırlatan bir cihaz. İlaçları aldıktan sonra da size ilacınıza aldığınıza dair bir mesaj gönderiyor.

YAPAY ZEKA DÜNYAYI KURTARABİLİR

ÇEVRE

Yapay zeka (AI) sık sık işsizlik, otonom ölümcül silahlar gibi insanlığa yönelik tehditlerle tartışmaların gündeminde kalıyor. Ancak World Economic Forum'un ocak ayında Davos Zirvesi'nde açıkladığı "Harnessing Artificial Intelligence for the Earth" (Yapay Zekayı Dünya Yararına Kullanmak) başlıklı rapor tersini savunuyor. Rapora göre AI'nın geleneksel sektörlerdeki yıkıcı uygulamaları iklim değişikliği, gıda ve su güvenliği, sürdürülebilir şehircilik gibi konularda dünyamızı koruyabilir. İşte rapordan öne çıkan örnekler:

1. Bağımsız ve bağlantılı elektrikli araçlar

Yapay zeka tarafından yönetilen bağımsız elektrikli araçlar isteğe bağlı ulaşıma geçişi mümkün kılacak. Yol ve trafik optimizasyonu, ekonomik sürüş algoritmaları, araçların trafiğe çıkışlarının programlanması ve bağımsız araç paylaşım servisleri sayesinde şehir taşımacılığının sera etkisine etkisinde azalma sağlanabilir.

2. Dağınık enerji ağları

Yapay zeka dağınık bir enerji ağı içinde yenilenebilir enerji arz ve talep tahminlerini, enerji depolanmasını, verimliliği ve yük yönetimini iyileştirebilir, yenilenebilir enerji kaynaklarının entegrasyonunu ve güvenilirliğini artırabilir. Bu sayede dinamik enerji fiyatlaması ve ticaretini mümkün hale getirip piyasa teşvikleri yaratabilir.

3. Akıllı tarım ve gıda sistemleri

Yapay zeka içeren tarımsal sistemler içlerinde otomatik veri toplamayı, karar vermeyi ve robot kullanmayı barındırdığı için besi hayvanlarının beslenmesini iyileştirerek çoğu zaman arz ve talebe paralel olarak tarımsal yatırımların kârlılığını artırabilir. Bu da tarım sektöründe kaynak verimliliğini yükseltebilir, fazla su, gübre ve ilaç kullanımını azaltabilir ve iklim koşullarına dayanıklılığı sağlayabilir.

4. Akıllı felaket tepkisi

Yapay zeka iklim simülasyonlarını ve gerçek zamanlı hava durumu datasını analiz ederek güvenlik açıklarını ortaya çıkarabilir, felaket hazırlıklarını ve acil bilgi kapasitesini koordine ederek felaketlere müdahale imkanlarını iyileştirebilir.

5. Akıllı, bağlantılı ve yaşanır şehirler

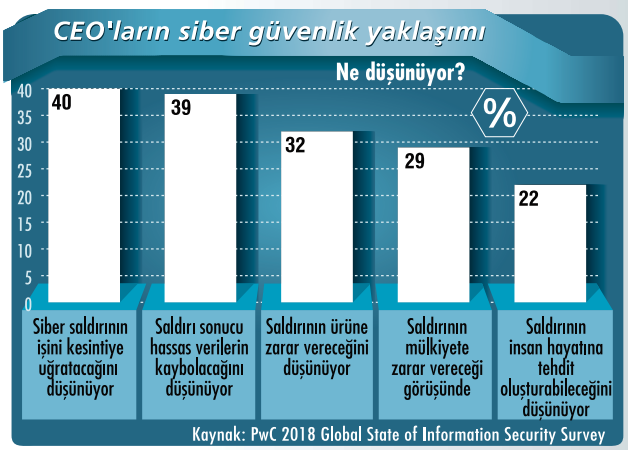
Yapay zeka artırılmış ve sanal gerçeklikle birleştirilerek imar planları yaratılmasında ve yasalar çıkarılmasında kullanılabilir. Şehirlerden edinilecek gerçek zamanlı enerji, su tüketimi, yaya ve araç trafiği, hava durumu bilgileri kullanılarak kentsel bir pano yaratılabilir ve kentsel sürdürülebilirlik optimize edilebilir.

CEO'LAR SİBER GÜVENLİĞİ ÖNEMSEMİYOR

STRATEJİ

Siber güvenlik dijital çağın en kritik konularından biri. Ancak PwC'nin 21. Global CEO Araştırması'nın sonuçlarına göre iş liderleri bu konuyu regülasyonlar, terörizm ve jeopolitik belirsizliklerin ardından işlerine yönelen 4'üncü sıradaki tehdit olarak görüyor. Yine PwC'nin yeni açıkladığı Bilgi Güvenliğinin Global Durumu araştırmasına göre CEO'ların yüzde 40'ı siber saldırıların operasyonlarını kesintiye uğratacağını söylese de aynı oranda hassasiyet göstermiyor. Rapora göre yüzde 44'ü siber güvenlik stratejileri olmadığını söylerken yüzde 54'ü bu konuda olay raporlama sistemine dahi gerek görmüyor.

PwC Dünya Başkanı Bob Moritz, şirketlerin bu tehditle mücadele edebilmek için öncelikle kendi iç güvenlik programlarını oluşturmaları ve tüm kurumun bu iç tedbirlere uyduğundan emin olmaları gerektiğini söylerken "Şirket protokollerine uymayan tek bir bireysel aksiyon kurumu saldırılara eskisinden çok daha açık hale getirebilir" diyor. CEO'lara da bir uyarısı var: "Akıllı liderler ne zaman yardım istemesi gerektiğini bilenlerdir. Siber güvenlik konusunda bilginiz yoksa bu konuda paydaşlarınızın geniş tecrübelerinden faydalanmamak sizi sonradan üzebilir."



YENİ NESİL

Dünyanın en büyük perakende şirketi Amazon, dijital pazarlama alanında e-postayla müşterilerine ulaşmada özel bir yöntem kullanıyor. İş dünyasında bir başarı öyküsü haline gelen bu uygulamayla Amazon, "Değerli dostumuz" şeklinde bir hitapla başlayan e-posta yerine, "isme özel" gönderileri tercih ediyor. Hatta bununla da yetinmiyor, mesajlara tüketicinin önceki alışveriş deneyimlerine ve ilgi alanlarına uygun alışveriş önerileri de ekliyor. Böylece sıradan bir mesajı, özel ve alışverişe dönüşme oranı güçlü bir pazarlama kanalına dönüştürüyor.

Amazon'un bu stratejisinin ne kadar isabetli olduğunu, global araştırma sonuçlarında da görmek mümkün. Örneğin, Experian tarafından yapılan araştırma, kişiselleştirilmiş e-postaların "Değerli müşterimiz" başlıklı standart gönderilerden 6 kat daha yüksek gelir sağladığını ortaya koyuyor. Şöyle ki e-posta pazarlamasında 1 e-posta gönderisiyle 0,11 dolar gelir sağlanıyor. 100 bin e-postanın karşılığı ise 11.000 dolar olası gelir demek. Müşteriye özel kişiselleştirme yapıldığında, bu miktar 6 katına çıkabiliyor. Zaten Amazon'u bir adım öteye taşıyan strateji de bu…

Sadece Amazon değil, Apple'dan İngiliz mağaza zinciri John Lewis'e, Alman e-ticaret şirketi Zalando'dan Amerikan merkezli e-ticaret şirketi Zappos'a kadar çok sayıda şirket bu yöntemi uyguluyor. Bu başarı örnekleri, değişik tip ve başarı düzeylerinde dünyanın çeşitli ülkelerinde de hayat buluyor.

KAÇ MÜŞTERİ TAKİPTE?

Türkiye'deki geçmişi 15-20 yıl öncesine dayanan ve ilk yıllarda sadece sadakat kart ekseninde ilerleyen müşteri takibi, bugün milyonlarca müşterinin anlık biçimde izlendiği devasa bir dünyaya dönüşmüş durumda. Öyle ki perakende devlerinin takip ettiği müşteri sayısı milyonları aşıyor. Örneğin Koçtaş'ın izlediği tekil müşteri sayısı 6 milyonun üzerinde. Axa Sigorta 4 farklı kanaldan 3 milyon, Orka Group ise 6 kanaldan 4 milyonu aşkın müşterisini takip ediyor.

Migros'un bu alanda öncü olduğunu söylemek yanlış olmaz. Çünkü şirketin sadakat programı Migros Club, Türkiye'de bir ilk olarak 1998'de başladı. Migros yöneticileri, "Zaman içinde sadakat programımızı tüm formatlarımıza yayarak Money Club'da birleştirdik. Money Club 10,3 mil-

Pazarlamada rekabetin yeni kalesi, müşteriyi tanımak... Bunu sağlamanın yolu ise tüketiciyi adım adım izlemekten geçiyor. Geçmişte sadakat kartlarıyla sınırlı olan müşteri takip sistemleri, artık SMS'ten anlık mesajlara, sosyal medyadan mobil uygulamalara kadar onlarca farklı kanaldan ilerliyor. Takip edilen müşteri sayısı ise milyonlarla ölçülüyor. Bu sıkı takip sayesinde Aygaz'ın her 3 otogaz müşterisinden 2'si Aygaz İstasyonları'ndan geçiyor. Kiğılı ise sepet payını yüzde 16 artırmayı başarıyor. İşte farklı sektörlerdeki önde gelen markaların müşteri takip stratejileri ve son 10 yıl içinde kaydettiği ilerlemeler...

YASEMİN ERDOĞAN • yerdogan@capital.com.tr

YAKIN TAKİP!

yon aktif üyeyle Türkiye'nin en büyük sadakat programı" bilgisini veriyor.

Kiğılı da müşterisini adım adım takip edenlerden… 2007'de devreye alınan "Kiğılı kart" ile müşteri verileri izlenebiliyor. Yeni müşterilerin yüzde 75'ini kart sahibi yaptıklarını söyleyen Kiğılı CEO'su Hilal Suerdem, "Ayrıca mağazalardaki satışların yüzde 85'i de kart üzerinden gerçekleşiyor. Sektör açısından değerlendirdiğimizde, çok ciddi bir müşteri datamız olduğunu söyleyebilirim" diyor.

Penti ise online ve offline kanallar vasıtasıyla 2 milyonun üzerinde kayıtlı müşterisini izliyor. "Eldeki kaynakları en verimli şekilde yönetmek, geliştirmek ve tüketiciyi anlamak için önemli bir nokta" diyen Penti CEO'su Mert Karaibrahimoğlu, "Sadakat kart programımız, internet sitemiz ve mağazalardan elde ettiğimiz verilerle müşterilerimizin alışveriş alışkanlıklarını ve davranışlarını gözlemliyoruz" diye konuşuyor.

Günümüzde 3,5 milyon haneye hizmet götüren ve bu kitlenin bilgi takibini yapan Aygaz'ın uygulamaları arasında TANI programı Paro öne çıkıyor. Sipariş programı, iletişim hattı, internet sitesi ve mobil uygulama ise şirketin müşterisini takip ettiği diğer kanallar.

ANLIK MESAJLAR DEVREDE

Müşteriyi takip için her şirket farklı uygulamalar kullanıyor. Bunlar arasında fiziksel mağazalar ve sadakat kartları ilk sırada. Dijital kanallar ise giderek daha çok

"10 YILDA 15 MİLYON MÜŞTERİ"

ÇOK KANALLI TAKİP

İş stratejilerimizi tüketici davranışlarını temel alarak belirliyoruz. Ana hedefimiz doğru teknolojileri kullanarak, müşterilerimizin markamızla etkileşimlerini izlemek ve deneyimlerini kişiselleştirmek. 360 derece müşteri memnuniyeti için çok kanallı ve süreklilik arz eden müşteri deneyim takip sistemimizi kurduk.

NELER YAPIYORUZ?

Müşterinin tercihine göre SMS, e-posta veya notification gibi yöntemler kullanıyoruz. Türkiye'deki 10'uncu yılımızda CRM veri tabanımızda kayıtlı müşteri sayısı 15 milyon oldu. Müşterilerimizin alışveriş davranışlarını, şikayetlerini, iletişim tercihlerini anlık olarak görüyoruz. Tüm bunları derleyerek müşterilerimize entegre bir deneyim sunmak için aksiyonlar alıyoruz.

YENAL GÖKYILDIRIM
MEDIAMARKT
TÜRKİYE İCRA KURULU BAŞKANI

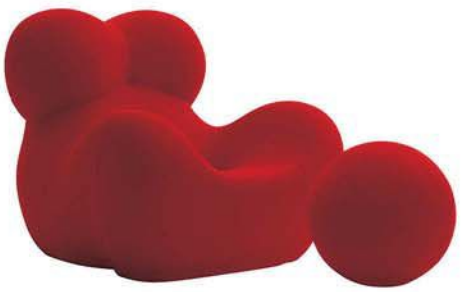
15 şirketin müşteri takip stratejisi

	Şirket	Kaç kanaldan izliyor?	Şu an kaç müşteri takipte?	Son 10 yılda nereden nereye geldi?
1	*Axa Sigorta*	4	3 milyon	Data sayısı ve içeriği, 10 yıl öncesine göre çok daha kapsamlı.
2	*Aygaz*	6	6,5 milyon müşteri	10 yıl öncesine göre izlenen müşteri sayısı da arttı.
3	*Denizbank*	6	10 milyon	Takipteki müşteri sayısı 10 yılda 3,3 kat arttı. 2008'de 3 milyondu.
4	*Dimes*	4	Ayda 17 bin içerik ve 1.000 çağrı	10 yıl önce şimdiki gibi takip sistemleri yaygın değildi.
5	*İşbankası*	6	13 milyondan fazla	*
6	*Kiğılı*	5	Satışların yüzde 85'i kart üzerinden	Kart sahibi sayısı 2009'da yaklaşık 350 bindi.
7	*Koçtaş*	7	6 milyon	Müşteri sayısı ve veri içeriği 10 yıl öncesine göre çok daha gelişti.
8	*Koton*	9	1 milyondan fazla	10 yılda veri tabanındaki müşteri sayı da yükseldi.
9	*Mavi*	6	6,3 milyon	5 yıl önce 3 milyondu. Her yıl 1 milyon yeni müşteri ekleniyor.
10	*Mediamarkt*	7	15 milyon	**
11	*Migros*	6	Yılda 850 bin (müşteri hattından)	10 yıl önce müşteri hattından ulaşılan kişi sayısı 200 bindi.
12	*Orka Grup*	6	4 milyon	Müşteri sayısı 10 yıl önce 400 bindi. 10 yılda 10'a katlandı.
13	*Pegasus*	4	30 milyon	10 yıl önce takip edilen müşteri sayısı yılda 4,4 milyondu.
14	*Penti*	5	2 milyon	Dijitalleşme kısıtlı olduğu için izlenen müşteri sayısı düşüktü.
15	*Sarar*	7	1 milyon	Aktif iletişimde olunan müşteri sayısı 10 yılda anlamlı biçimde arttı.

Not: Şirketler alfabetik sıralanmıştır. (*) Veri paylaşılmadı. (**) Şirket 10 yıl önce Türkiye pazarına henüz girdiği için bu veri bulunmuyor.

LESS IS MORE

25 yıldır tasarımda "az"ın gücüne inanıyor, ev & ofis için mobilya ve aydınlatmanın modern klasiklerini showroomlarımızda sizler ile buluşturuyoruz.



mozaik

Ortaköy Dereboyu Cad. No. 78 34347 İstanbul T. +90 212 327 05 95 – F. +90 212 327 05 97
Apa-Giz Plaza Büyükdere Cad. No: 191 K. -1 Levent 34330 İstanbul T. +90 212 264 75 75 – F. +90 212 264 75 74
Cinnah Cad. No: 66/1 Çankaya Ankara T.+90 312 440 06 10 – F. +90 312 440 05 94
www.mozaikdesign.com - info@mozaikdesign.com

öne çıkıyor. Global araştırma sonuçları da dijitalleşmenin artan etkisini gösteriyor. Related Digital 2018 Pazarlama Trendleri raporu, Facebook Messenger ve WhatsApp gibi anlık mesajlaşma uygulamalarının gelecekte çok daha etkin bir reklam mecrası olacağını öngörüyor. Anlık mesajlaşma ve chatbot gibi yeni nesil teknolojilerin devreye alındığını vurgulayan rapora göre, yapay zeka içerikli çalışmalar da geleceğin vazgeçilmezleri arasında olacak.

Morhipo.com Genel Müdürü Şule Kuban, dijitalleşmenin artan etkisini doğruluyor. Kuban, uygulamalarına dair şu bilgileri veriyor: "Veri madenciliği gibi analitik yöntemlerle segmentasyon, churn (terk) modelleri, sepet analizi yapıyoruz. Çağrı merkezimizle de müşteri taleplerini alıyoruz."

Bugün 1 milyon müşterisini yakından izleyen Koton'un da özel takip uygulamaları var. Koton Müşteri Hizmetleri ve E-Ticaret Operasyonları Müdürü Gökhan Çakmak, web sitesindeki davranışları, sosyal ağ ve çağrı merkezi kayıtlarını takip ettiklerini söylüyor. Koton'un kullandığı diğer araçlar ise CRM altyapısı, Google Analytics, Hotjar ile kullanıcı web sitesi deneyimi ve odak grup çalışmaları.

Penti, online mağazası ve Star Card isimli sadakat kart programıyla müşteri takibi yapıyor. Penti CEO'su Mert Karaibrahimoğlu, "MyBra ve Tarzınla Yürü gibi özel web aplikasyonlarımızı da aktif biçimde kullanıyoruz. Kanal çeşitliliğimiz artacak" diyor.

Sarar Yönetim Kurulu Üyesi Ece Özalp, uyguladıkları yöntemlerin SMS ile RFID etiketler olduğunu söylüyor ve ekliyor:

"RFID etiketlerle müşterinin alışveriş geçmişini görerek daha önceki tercihlerine göre özel ilgi gösteriyoruz. Böylece seçimleri hızlanıyor. Çünkü ne istediklerini biliyoruz."

YENİ KANALLARIN AVANTAJI ÇOK

Detaylı müşteri takibiyle onlarca kanaldan elde edilen veriler, adeta şirketlerin pazarlama stratejilerinin bel kemiğini oluşturuyor. Çünkü, operasyondan ürün

NASIL TAKİP EDİYORLAR?

MAVİ'NİN STRATEJİSİ

Sadakat kart programını 2007'den beri uygulayan Mavi'nin stratejisini, pazarlama direktörü Serpil Berkan anlatıyor:

"Bugün 6,3 milyon üyesiyle sektörde sınıfının en gelişmiş örneği olan müşteri sadakat programı Kartuş, Mavi'nin müşteri odaklı hizmet anlayışının en belirgin göstergesi. Müşterilerimizin yüzde 85'i Kartuş kullanıyor. Aldığımız veriler hem CRM uygulamalarına hem ürün stratejilerine yön veriyor."

DİMES NE YAPIYOR?

"Tüketicimizle yakın ilişki içinde olmak çok önemli" diyen Dimes Dijital İletişim Yöneticisi Ezgi Özyıldırım, bunun için gerçek zamanlı takip uygulamaları ve uyarı sistemleri kullandıklarını belirtiyor. Özyıldırım, yakın takibin şirkete kattıklarını ise şöyle özetliyor: "Tüketicimizle çok kanaldan iletişim yapmak, bize sektörde neler olduğunu, insanlarımızın neye ilgi duyduğunu, nelerden etkilendiğini, ne beklediğini anlayabilme avantajı sağlıyor. Bu büyük ve muazzam bir data."

SARAR'DA 1 MİLYON

Aktif iletişim içinde olduğu müşteri sayısı düzenli olarak artan markalardan biri de Sarar. Onayı alınmayan tüketiciyle iletişim kurmadıklarını söyleyen Sarar Yönetim Kurulu Üyesi Ece Özalp, müşteri takip politikalarını şöyle özetliyor: "Takip ettiğimiz güncel müşteri sayısı 1 milyon. Bu sayı her geçen gün artıyor. Mühim olan aldığınız veriyi kullanım şeklidir. Biz de bu tarz uygulamalar üzerinde çalışıyoruz sürüyor."

30 MİLYON VERİ

Pegasus, 30 milyon müşteri verisini analiz ediyor. Pegasus Hava Yolları Misafir Deneyimi ve Analitiği Müdürü Demet Yarkın, bu sayının 10 yıl önce 4,4 milyon yolcu olduğunu belirtiyor. Veri analizine dönük stratejilerini ise şöyle anlatıyor: "Misafir deneyimini online ve offline omni-channel olarak 360 derece tasarlıyoruz. Bu verileri öngörü oluşturmakta, simülasyonlarda ve tahminler yapmakta kullanıyoruz. Ayrıca çok sık noktasal ve deneyim bazlı araştırmalar yapıyoruz."

HAYAT, SANAT ve TİYATRO TRUMP'TA!

TRUMP

KÜLTÜR VE GÖSTERİ MERKEZİ

BİLETLER, BİLETİX İLE TRUMP KÜLTÜR VE GÖSTERİ MERKEZİ GİŞESİ'NDE.

portföyüne kadar birçok kritik karar, bu veriler sayesinde hayata geçiriliyor. Ortaya çıkan rakamlar da "doğru takip" ile gelirin net biçimde arttığını ispatlıyor.

Örneğin Aygaz, takip uygulaması sayesinde her 3 otogaz kullanıcısından ikisinin yolunun Aygaz istasyonlarından geçmesini sağlıyor. Kiğılı ise sadece SMS çalışmaları sayesinde sepet payını geçen yıla göre yüzde 16 artırmış durumda. Kiğılı CEO'su Hilal Suerdem "Bu verileri baz alarak CRM kampanyaları çalışıyor ve müşterilerimize duyurusunu yapıyoruz. Ciromuza birebir katkısı oluyor" diyor.

Orka Group Yönetim Kurulu Başkanı Süleyman Orakçıoğlu da aynı fikirde… Pazarlama stratejilerini çoklu kanallardan elde ettikleri bilgiler ışığında kurguladıklarını söyleyen Orakçıoğlu, sözlerini şöyle sürdürüyor:

"Geri bildirimler ve internet ortamında bıraktığı izler sayesinde müşterinin alışveriş davranışı, demografik bilgisi, sosyal ilgi alanları, markamıza duyduğu sadakat ve beklentileri konusunda beslenebiliyoruz."

Kartuş programıyla 6,3 milyon müşterisini takip eden Mavi, bu sayede tüketici davranışlarını derinlemesine analiz edebiliyor. Mavi Pazarlama Direktörü Serpil Berkan, şunları söylüyor:

"Kartuş sayesinde, lokasyon, mağaza ve müşteri bazında mikro yönetim gerçekleştirebiliyor, derinlemesine segmentasyon ve analiz yapabiliyoruz. Kişiye özel uygulamalarla müşterilerimizin kendilerini özel hissetmelerini sağlayabiliyoruz."

HEDEF DAHA ÇOK VERİ

Markaların gelecek planlarında müşteriye dair daha fazla bilgi edinmek ve tüketiciyle kurulan bağı kuvvetlendirmek var. Hedefler ise iddialı…

Koçtaş Pazarlama Direktörü Ebru Darip, hedeflerinin, teknolojinin sunduğu fırsatlardan faydalanıp müşteri memnuniyetine yatırım yapmak olduğunu belirtiyor.

Son verilere göre 1 milyon "iletişim onaylı" aktif müşterisi bulunan Sarar da dijital çağın nimetlerinden daha çok faydalanmayı planlıyor. Sarar Yönetim Kurulu Üyesi Ece Özalp, "Sarar bugüne kadar sadece moda alanında değil, teknoloji alanında da sektörünün öncüsü oldu. Ana gayemiz, müşteriyi tanımak ve onun ihtiyaçlarını önceden sezip hizmet ulaştırmak" diyor.

Orka Grup'un hedefindeki teknoloji ise yapay zeka. Orka Group Yönetim Kurulu Başkanı Süleyman Orakçıoğlu, "Üzerinde çalıştığımız teknolojiye dayalı birçok geliştirme projesi mevcut" diye konuşuyor.

Koton'un gelecek hedeflerinde de müşterisini daha yakından tanımak var. Koton Müşteri Hizmetleri ve E-Ticaret Operasyonları Müdürü Gökhan Çakmak, "Tüm sistemlerin birbiriyle konuşarak müşterinin tüm bildirimleri ve deneyimlerinin tek bir çatı altında değerlendirmesini hedefliyoruz. Böylece müşteriye ulaşılan kanalların özelleştirilmesini sağlayacağız" diyor. C

FİNANSTA FARKLI TAKTİKLER

AXA'DA ÖZEL SİSTEM

Müşteri takibinin kritik olduğu sektörlerden biri sigorta. Axa Sigorta Satış ve Pazarlama Başkanı Özer Şimşek, edinilen bilgilerin segment ve kişi bazlı aksiyon almak için kullanıldığını söylüyor. Bu konunun en önemli başarı faktörü haline geldiğini söyleyen Şimşek, şöyle konuşuyor: "CVM (Customer Value management) sistemini geliştirdik. Müşteri değerini gerçek zamanlı ölçebiliyor ve büyük veri kabiliyetleriyle ileriye dönük tahminler üretiyoruz. Kanal ve ürün bazlı olarak müşteri tercihlerine göre ürünler sunabiliyoruz."

DENİZBANK 3'E KATLADI

Denizbank BT ve Destek Operasyonları Grubu, CRM Grup Müdürü Mehmet Emre Demir, müşteriyi derinlemesine tanımanın rekabeti de artırdığını belirtiyor. Demir, şunları söylüyor: "Müşteri-banka ilişkisini iyi analiz ederek gerekli aksiyonları almak çok önemli. Müşteri sayısı arttıkça bu ilişkinin gücünü akıllı algoritmalarla yönetmemiz gerektiğini gördük. Yapay zekaya dayanan 'Churn (terk) Eğilim Stratejisi' doğrultusunda, henüz müşteri aktifken terk etme eğilimini tahmin ediyor ve ilişkimizi güçlendiriyoruz. Bu uygulamaların katkısını her gün daha fazla görüyoruz."

İŞ BANKASI'NIN AKSİYONU

Müşteri deneyiminin tüm sektörler için çok önemli bir unsura dönüştüğünü belirten İş Bankası Dijital Bankacılık Bölüm Müdürü H. Mete Güneş, banka olarak aldıkları aksiyonları şöyle özetliyor: "NTS (Net Tavsiye skoru) ve müşteri algı ölçümü yapıyoruz. Telefon, internet şubesi ve şube anketleriyle skorları ölçüyoruz. Mobil uygulamalarımız, sosyal medya hesaplarımız, web sitemiz, telefon bankacılığı gibi birçok kanaldan topladığımız verileri müşteri bazında anlamlı hale getirip kullanıcı deneyimine dönüştürüyoruz. En yoğun geri bildirimleri telefon bankacılığımızdan alıyoruz."

HIZINIZ 10 KAT ARTSIN BAĞLANTINIZ HİÇ KOPMASIN!

Paylaşımsız 10 Mbps'den başlayarak 10 Gbps'e kadar yüksek hızda kesintisiz yedekli internet hizmetlerinden yararlanın.

Beta International

Hız: Paylaşımsız 10 Mbps'den başlayarak 10 Gbps'e kadar yüksek hızda kesintisiz yedekli internet hizmetleri.

Yedeklilik: Yedekli port hizmeti ile kesintisiz erişim hizmeti.

Hızlı Kurulum: Kapsama alanındaki lokasyonlarda ek kablolama ile uğraşmaya gerek kalmadan kısa sürede kurulum garantisi.

Simetrik Erişim: AKK olmadan indirme ve yükleme hızları eşit sınırsız internet.

Kurumsal Teknik Destek: Deneyimli uzman ekibi ile 365 gün 7/24 kesintisiz hizmet.

Network Yönetiminde Kolaylık: Esnek ve çok kısa sürede hız değişim imkânı. Yüksek bant genişliği sayesinde her türlü veri hizmetini (data, ses, video) sorunsuzca aktarmanıza olanak sağlayan QoS (trafik önceliklendirme) servisi.

@ www.kureselbeta.com

© Küresel Beta Teknoloji Telekomünikasyon Tüm Hakları Saklıdır.

Küresel Beta Teknoloji Telekomünikasyon San.Tic.Ltd.Şti.
Büyükdere Cd. Metrocity İş Merkezi A Blok Kat: 15 **Levent / İSTANBUL**

0212 344 17 17

John A. Davis

Cambridge Aile Şirketleri Enstitüsü

Aile kavgası nasıl önlenir?

Aile şirketleri, özel şirketler arasında en büyük grubu oluşturuyor ve ayrıca Amerika'daki halka açık şirketlerin de yaklaşık yarısını temsil ediyorlar. Yani dağ gibi devasa bir grupturlar. Walmart'a varıncaya kadar Amerika'daki en büyük şirketlerin belki de yarısı halen ailelerin kontrolündedir.

Oldukça sessiz bir grup, ancak fevkalade önemliler. Bunların performansına göz attığınızda, yapılan araştırmaların çoğunun açık ara farkla ortalama aile şirketlerinin çok daha iyi performans sergilediğini gösterdiğini görürsünüz. Çoğu bu sınıflandırmaya girer, ancak arada elbette üstün performanslılar ve zayıf performanslılar da vardır.

Burada gıda sektöründe aile kontrolündeki devasa bir dinozor olan Mars gibi şirketler vardır; medya şirketlerinin çoğu ailelerin kontrolü altındadır; ayrıca çok iyi işler çıkaran Fiat da aynı kategoriye girer. Market Basket, göründüğü kadarıyla üstün kaliteli ve sadık bir iş gücüne sahip fevkalade güçlü bir şirket. Ancak bu aile şirketleri, bazı şeylere karşı savunmasızdır.

SAĞLAM MÜLKİYET ÖNEMLİ

Ne türden şirket olursa olsun, hepsinin sağlam bir mülkiyet tabanına gereksinimi vardır. İstikrarlı ve daima yönetimi destekleyen bir mülkiyet tabanına sahip olmanız şarttır. Aile şirketleri, özellikle yatırımlar yaparken ve ittifaklar geliştirirken uzun vadeli odaklandıklarında çok iyi işler çıkarır. Genel anlamda birer spekülatör değildirler. Bazen iyi getiriler elde etmek için yıllar boyunca beklerler, çünkü bu oyunu doğru bir şekilde kurallarına göre oynamak isterler.

Şimdi şayet şirkette de net bir şekilde görülebilen istikrarsız bir mülkiyet tabanınız varsa, böylesi bir ortamda iyi bir yönetim sergilemek gerçekten çok zordur. Eğer aile dengesizse üyeler birbirlerini birer rakip olarak görüyorsa ve her nedenden olursa olsun birbirlerini engellemeye çalışıyorlarsa strateji üzerinde uzlaşamamalarının nedeni bu olabilir ya da sadece birbirlerini sevmemeleri de olabilir. Şayet bu durum, mülkiyet alanında etkisini göstermeye başlarsa, işlerin yürütülmesi ve hatta insanların bu şirkette yatırım yapmaya duyduğu istek dahi olumsuz etkilenebilir.

Bu yüzden bir aile şirketinde mülkiyet tabanının ve aile tabanının birlik içinde, disiplinli olmasını sağlamak için aşırı dikkatli olmanız gerekir. Şirket ortaklarının ve aile üyelerinin birbirleriyle bir dereceye kadar anlaşamaması çok doğaldır. Yüzde 100 uzlaşma bekleyemezsiniz, ancak aile içi birlik olmasını istersiniz.

Bunun için de uzlaşmazlık durumunda ve yeniden bir noktada buluşmayı ve ileriye doğru yol almayı sağlayacak mekanizmalara gerek vardır. Şayet bu tarz bir mekanizma yoksa o zaman genellikle zor anlar yaşanır.

ANLAŞMAZLIĞI ÖNLEMENİN YOLLARI

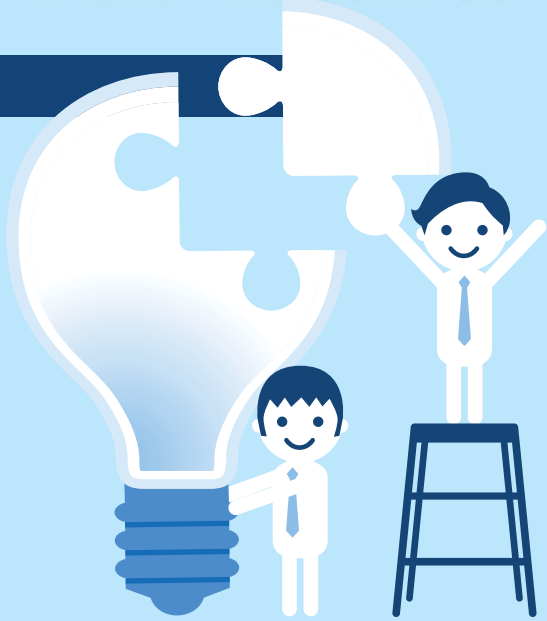
Çok güvenilir bir hissedarlar sözleşmesinde, öncelikli olarak bir ailenin anlaşmazlıklar yüzünden mahkemeye gitmemesi gerektiği söylenmektedir. Aileler mahkemeye gittiklerinde sorunlarına nadiren çözüm bulur. Ailelerin çoğunda birbirini dava eden aile üyeleri birer utanç kaynağıdır ve öyle de olmalıdırlar. Misilleme yapmanın cazibesi oldukça fazladır. Şirket ortakları arasındaki sözleşmede, "Bu türden sürtüşme vakalarında biz bununla şu şekilde ilgileneceğiz" şeklinde ibareler bulunur. En mükemmel uygulamaların arasında genellikle meselenin bir aile konseyi ya da yönetim kurulu aracılığıyla şirket içinde halledilmesi, ardından bir arabulucuyla birlikte çalışılması ve nihayetinde bağlayıcı tahkime gidilmesi gibi seçenekler vardır. Ancak mahkemeye giden şirket ortakları için birtakım müeyyideler söz konusudur. Yani ailelerin zamanında bu gibi sözleşmeler yapmış olması çok önemlidir ve bu ailenin onu yapmamış olduğu da çok aşikardır.

YÖNETİM KURULUNUN OLUŞUMU

Bir yönetim kuruluna az sayıda şirket ortağı temsilcisinin, CEO'nun ve tarafsız kalabilen, dahili çatışmalara şirketin uzun vadeli bir planla ileriye doğru taşınmasını sağlayacak çözümler bularak

aile şirketleri

HİSSEDARLAR ARASINDAKİ İLİŞKİ



Aile mülkiyetindeki bir grupta mesele kimin ne kadar çok hisse sahibi olduğu değil ama nasıl bir ilişkide olduğudur. Mülk sahipleri arasındaki ailevi ilişkileri, mülkiyetin nasıl dağıtıldığını ve bu karışımda farklı mülk sahipleriyle farklı mülkiyet gruplarının göreceli gücünü anlamak zorundasınızdır. Tipik olarak bir kardeşler grubunun bir kuzenler grubundan farklı türden bir ilişkisi olacaktır. İster son derece yakın ve karşılıklı destekleyici şekilde ister birbirinin kuyusunu kazacak şekilde olsun, aile ilişkilerinin doğası mülk sahibi grupta devasa bir fark yaratır. Kuzenlerin birbirleriyle ileride nasıl iyi geçineceklerinin en iyi göstergesi, onların anne babalarının ve kardeşlerinin geçmişte birbirleriyle ne derece iyi geçindikleridir. Elbette her kuralın istisnası vardır. Aile dinamiklerini iyi kavramak için ayrıca mülkiyetin nasıl organize edildiğini de anlamanız gerekir. Kimlerin nelere sahip olduğu, mülk sahiplerinin haklarının ve sorumluluklarının neler olduğu ne kadar net bir şekilde açıklanmışsa o kadar iyidir. Tekrar söyleyelim ki paylaştığımız kurallar, politikalar, anlaşmalar ve yönetim kurullarıyla hissedarlar toplantıları gibi forumlar aracılığıyla iyi bir yönetim bu konuda çok yardımcı olur. Tüm bunları sağlayacak olan ise iyi bir liderliktir. Adil ve de zeki olarak görülen, güvenilir tarzda kararlar almayı bilen liderlere ihtiyaç vardır. Eğer yönetim sistemimizde iyi bir koruyucu olmanın yanı sıra iyi bir liderlik de varsa büyük bir ihtimalle bu mülkiyet sorunlarının çoğunun üstesinden gelinebilir.

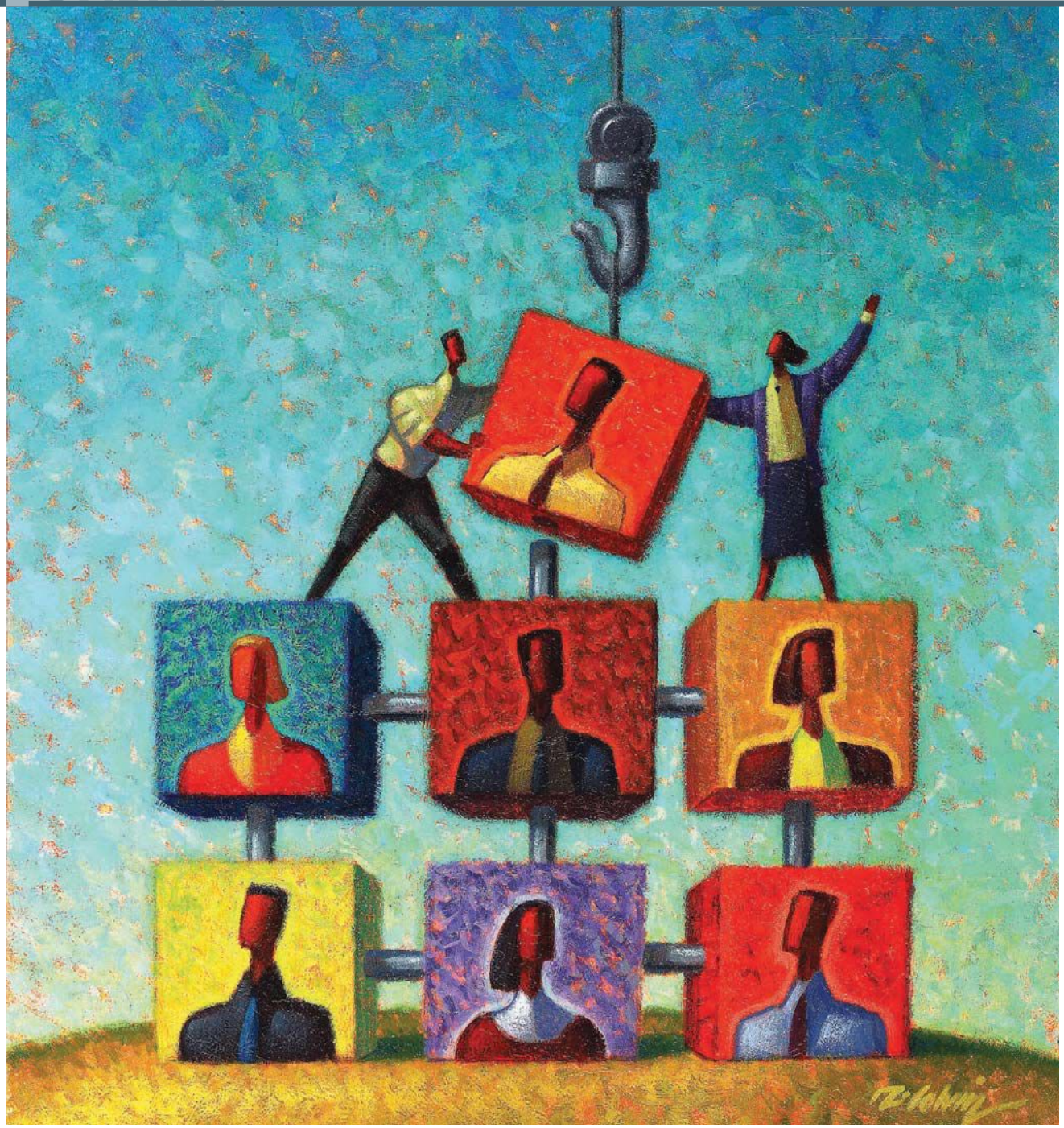
yardımcı olabilecek bağımsız üyelerin katılmasını şiddetle tavsiye ederim.

Yönetim kurulunda aileden şirket ortaklarının bakış açısının olmasını istersiniz. Çünkü yönetim kurulu bir karar aldığında, şirket sahiplerinin onun arkasında duracağını bilmek istersiniz. Ancak yönetim kurulunda ailenin baskın olmasını istemezsiniz, çünkü kaçınılmaz olmasa da muhtemel aile politikalarını sınırlamaya ve yönetmeye çalışırsınız.

Aileler hakkında unutulmaması gereken önemli şeylerden biri de sorunların aileyi sinirlendirecek kadar büyütülecek hale getirilmemesidir. Bazen küçükmüş gibi görünen şeyler gerçekten rencide edici olabilir veya aile içinde güvensizlik yaratabilir. Ailevi hisler son derece duygusal olabilir ve aile hatıraları upuzun bir geçmişe dayanabilir. Bu nedenle bir aile şirketinde aile üyelerine çıkarlarının gayet iyi korunduğunu ve temsil edildiğini hissetmelerini sağlayacak çok güvenilir bir yönetim sergilendiğini ispatlamak için ekstra dikkatli olmanız gerekir. İyi yönetilen aile şirketlerinde hem ailenin hem de şirketin çıkarlarını gözeterek devasa katkılarda bulunan mükemmel yönetimler görüyoruz.

YENİ DÖNEM LİDERİNİ BELİRLEMEK

Eski liderin yerini kimin alacağı konusunda net olmak çok önemlidir. Ancak tartışmalar her zaman net bir plan olmamasından kaynaklanmaz. Bazen her iki taraf da kimin veliaht olması gerektiğini gayet iyi bilmelerine rağmen uzlaşmamakta gerçekten çok kararlıdır. Bu gibi ailelerin ortak amaçları ve birbirlerine karşı saygılı davranmak için neler yapabilecekleri üzerinde uzlaşmaları için yardıma ihtiyaçları olur. Eski anlaşmazlıkları bir yana bırakmaları gerekir, bunu yapamıyorlarsa işle ilgili kararların halen zamanında alınabiliyor olması da şarttır. Aileler net bir alış satış sözleşmesine sahip olmakla kazançlı çıkar; yani eğer birbirleriyle iyi geçinemiyorlarsa, o zaman biri diğerinin hissesini satın alabilir denilmelidir. Eğer ciddi değilseniz bu kartı oynamak istemezsiniz, ancak şirket sahipleri iskambil destesinde bu kartın da olduğunu ve onu öne sürebileceklerini bilmek zorundadır. Çünkü insanların mantıklı ve saygılı bir şekilde davranmadıklarında karşı tarafın bu kartı oynayabileceğini bilmesi gerekir. C



Geçtiğimiz yıl göreve gelen Sabancı Holding CEO'su Mehmet Göçmen, selefi Zafer Kurtul'un yerine yedeklenen isimlerden biriydi. Garanti Bankası Genel Müdürü Fuat Erbil ise eski genel müdür Ergun Özen'in yerine yedeklenen 3 yönetici arasındaydı. İcranın tepe koltuğunun sağlıklı, planlı ve yapılandırılmış bir süreçle el değiştirmesi kurumsal sürdürülebilir performans kadar kurumun paydaşlarına verdiği değeri de gösteriyor. Türkiye'de önce çokuluslu şirketlerin öncülük ettiği daha sonra büyük holdinglerin ajandasına giren yedekleme süreçleri bugün pek çok şirkete sirayet etmiş durumda. İşte CEO ve kritik pozisyon yedeklemelerinde şirketlerin öncelikleri ve güncel stratejileri...

YEDEK KADRO GÜÇLENİYOR!

ÖZLEM AYDIN AYVACI • oaydin@capital.com.tr

"Holding bazında bizim için çok kritik süreçlerden biri de yönetim kadrolarının yedeklenmesi için yapılan planlar. Her yönetim pozisyonu için birden fazla adayımızın olması gerekiyor. Bu benim özel olarak üzerinde durduğum, en çok çalıştığım konulardan biri. Sorumluluğumuz topluluğumuzu geleceğe daha güçlü taşıyacak kadroları oluşturmak." Koç Holding CEO'su Levent Çakıroğlu'nun ajandasında yönetim kadrolarının yedeklenmesi çok özel bir yere sahip. Grupta bu çok önemli bir gelenek. Aslında Çakıroğlu da selefi Turgay Durak'ın, Durak da Bulgurlu'nun planlı yedeklerinden biriydi. Bu isimler Türkiye'nin en büyük grubunun başına planlı bir yedekleme sürecinin sonunda gelmişti.

2017 yılında Türkiye'de pek çok şirket CEO değiştirdi. Örneğin, geçtiğimiz yıl göreve gelen Sabancı Holding CEO'su Mehmet Göçmen, selefi Zafer Kurtul'un yerine hazırlanan olası CEO adaylarından biriydi. Hem şirketler hem CEO'lar için yedekleme son derece kritik bir konu. Kurumsal altyapısı güçlü şirketlerde icranın tepe koltuğunun sağlıklı, planlı ve yapılandırılmış bir süreçle el değiştirmesi kurumsal sürdürülebilir performans kadar

kurumun paydaşlarına verdiği değeri de gösteriyor.

Ergene Consulting Kurucusu Murat Ergene, "Bu konunun özellikle yönetim kurulu ajandasında önemli bir yer tutması şart. Türkiye'de son yıllarda çokuluslu şirketlerin ardından büyük kurumsal holdingler de yedekleme politikalarına ajandalarında üst sıralarda yer vermeye başladı. Ancak aile şirketlerinde hala yeterli bir uygulama göremiyoruz" diyor. Oysa dünyada kurumsal altyapısı oturmuş kurumlar CEO yedeklemesine yönetim kurulu ajandasının en tepesinde öncelikli olarak yer veriyor.

Yine de Türkiye'de de kayda değer sayıda şirket CEO ve kritik pozisyon yedeklemesine hak ettiği önemi veriyor. Capital, bu şirketlerin CEO ve kritik pozisyon yedeklemelerinde önceliklerini ve güncel stratejilerini araştırdı.

KİMLER YEDEKLENİYOR?

Otokoç Otomotiv Genel Müdürü Görgün Özdemir, mevcut sistemler doğrultusunda, genel müdür ve genel müdür yardımcılarından oluşan tüm üst düzey ile orta kademe yöneticilerinin "yedeklendiğini" söylüyor.

HDI Sigorta Genel Müdürü Ceyhan Hancıoğlu, şirketlerinde organizasyon ve kişilerin gözden geçirilmesinin yaşayan bir süreç olduğunu söylüyor ve "Her yıl tüm yöneticilerle görüşmeler yapılarak kilit pozisyonlar belirleniyor ve tüm kilit pozisyonlar için yedekleme planı yapılıyor" diyor.

Koton İK ve Transformasyon Genel Müdür Yardımcısı Ayça Kaşıkçı, yedeklemenin şirkette yetenek yönetiminin temel taşlarından biri olduğunu belirtiyor. Kaşıkçı, "Fonksiyondan bağımsız olarak organizasyonda her müdür ve üzeri rollerin yedeğinin olması gerekiyor ve bu yedeklemenin derinliği çok kritik" diyor. Belirli kriterlerin ışığında "kritik pozisyonları" belirlediklerini ifade eden Kaşıkçı, bu pozisyonları yedeklemeye yoğunlaştıklarını ifade ediyor.

Shaya Mağazacılık Türkiye İnsan Kaynakları Direktörü Yasemin Avcı, yönetsel kabul edilen, özellikle ticari fonksiyonlara etki eden pozisyonlar öncelikli olmak üzere büyüme stratejileri kapsamında kritik pozisyonlar için yedekleme planı yaptıklarını anlatıyor.

CEO'NUN KAÇ YEDEĞİ OLUR?

Egon Zehnder Yönetici Ortağı Murat Yeşildere, CEO pozisyonunun yedekleme yapılacak en önemli rollerden biri olması gerektiğini vurguluyor. Yeşildere, bu noktada sihirli bir sayı söylemenin kolay olmadığını ifade ediyor ve ekliyor:

"Yedeklemenin şirketin yetenek yönetim planlamasıyla uyumlu olması gerekiyor. Başta CEO olmak üzere her rolde yöneticilerin kalma süreleri hatta emeklilik sınırı, şirketin hedefleri ve öncelikleri, CEO yedek sayısı ve profilinde belirleyici olacaktır."

PageGroup Türkiye Ülke Müdürü Hugo Campo, CEO yedeklemesi yapılırken en çok finans ve satış yöneticilerin tercih edildiğine dikkat çekiyor. Campo, CEO için şirketlerin büyüklüğüne göre yedek sayısı değişebildiğini ancak genel eğilimin yalnızca bir yedek bulundurma yönünde olduğunu belirtiyor.

Türkiye'deki şirketler bu konuda farklılık gösteriyor. Örneğin Penta Teknoloji Genel Müdürü Mürsel Özçelik, müdür ve üzeri pozisyonları yedeklediklerini söylerken "CEO için kısa vadede 1, uzun vadede 2-3 yedekleme yaptıklarına dikkat çekiyor.

Danone Türkiye İK Direktörü Pınar Çanakçı, CEO pozisyonunda dört iş birimlerinin genel müdür pozisyonlarına yönelik, global ekiplerin liderliğinde yönetilen yedekleme planlarının olduğunu belirtiyor. Çanakçı, "Belirli direktör pozisyonlarımızın gelişim planları genel müdür pozisyonlarına yönelik bir yedekleme niteliğinde hazırlanıyor" diyor.

TANKUT TURNAOĞLU
P&G TÜRKİYE VE KAFKASYA YÖNETİM KURULU BAŞKANI

ERKEN İŞ TEKLİFİ

P&G'de yetenek yönetimi ve kadrolarımızın içeriden yetiştirilerek şirketimizin iş ihtiyaçlarının en hızlı, verimli ve güçlü şekilde karşılanması en temel İK stratejilerimizden biri. Tüm kadrolarımızın yedeklemesini yapan nadir şirketlerden biriyiz. Yeni işe alım seviyelerimizde bile çok güçlü stajyerlik programımızla bir sonraki yılın yeni mezun adaylarını tespit ediyoruz, onlara erken iş teklifi veriyoruz.

Sarkuysan Yönetim Kurulu Başkanı Hayrettin Çaycı, bilgi işlem, elektronik planlama, finansman, pazarlama kadrolarında yedekleme yaptıklarını belirtiyor ve "CEO'ya yakın çalışan yardımcıları onun yedekleri" diyor.

KRİTİK POZİSYONA EN AZ 1 YEDEK

Doğuş Otomotiv İK ve Süreç Yönetimi Genel Müdürü Ela Kulunyar, yedekleme sürecini potansiyel aday belirleme ve geliştirme süreciyle birlikte yürüttüklerini söylüyor ve devam ediyor:

"Farklı bir marka, fonksiyon veya kademede görev alabilecek potansiyel çalışanları belirlediğimiz süreçte, aynı zamanda kritik pozisyonlar ve yedekleme planları da görüşülüyor. Doldurulması daha zor olan görevler bizim için kritik görevler. Yönetici ve üstü kademelerle kritik pozisyonlarda 1'den fazla yedek aday belirlemeyi hedefliyoruz."

Karaca İK Direktörü ve İcra Kurulu Üyesi Tuba Kaşıkçı Albayrak, tüm yönetsel ve kritik pozisyonlar için yedekleme yaptıklarını söylerken sistemlerini şöyle anlatıyor:

"Üst düzey yönetici pozisyonlarında 3 ayrı yedekleme sistemimiz var. Biri her pozisyonun veliahtı (successor) olarak adlandıracağımız B planlarımız. Diğeri de sadece C level pozisyonlarımız için McKinsey danışmanlık şirketiyle birlikte altyapısını kurguladığımız stratejik asistanlık rolü ve son olarak da MT programımız. Bahsettiğim ilk yedekleme planında yönetsel kadroların ve kritik pozisyonların mutlaka hafızasını ve yetkinliğini başka bir kişide tutuyoruz. Bizim için en kritik roller satış, ürün kategori ve pazarlama departmanlarımızdaki roller."

YENİ SEÇİM KRİTERLERİ

Şirketler yedekleme süreçlerini titizlikle yürüttükleri noktada başarılı olabiliyor. Egon Zehnder Yönetici Ortağı Murat Yeşildere, yedeklerin seçiminde Türkiye'de gözlemlediği örneklerde fonksiyonel becerilerin ve genel yetkinlik seviyesinin belirleyici olduğunu gördüğünü söylüyor. Çeşitliliğin henüz ağırlıklı kriter olmadığını gözlemleyen Yeşildere, "Oysa ben çeşitliliğin önemli olduğu inancındayım. Çeşitliliğin dikey kariyer gelişiminin önünde yer alması bence önemli olacak. Daha da önemlisi şirketin değişen hedefleri ve oyun planına uygun olarak yedekleme süreçleri ve yedek kullanımı da zaman içinde değişiklik gösterebilmeli" diyor.

Doğuş Otomotiv İK ve Süreç Yönetimi Genel Müdürü Ela Kulunyar, yedekleme planları oluşturulurken çalışanların son 3 dönem performanslarının, yetkinlik değerlendirmelerinin, değerlendirme merkezi sonuçlarının incelendiğini söylüyor.

AYÇA KAŞIKÇI

ELA KULUNYAR

"TÜM KADROLARI YEDEKLEYEN NADİR ŞİRKETLERDENİZ"

BİRDEN FAZLA YEDEK

Gelecek kadro ihtiyaçlarımızdan yola çıkarak bugünkü yeteneklerimizin kariyerlerini geleceğin ihtiyaçlarını göz önüne alarak şekillendiriyoruz. Her kritik yöneticinin en az bir yedeği olması gerekir ve normal şartlarda biz hep birden fazla yedek hedefleyip yetenek havuzumuzu ona göre oluşturuyoruz. Böylece her zaman çıkabilecek farklı fırsatlara kaydırabileceğimiz adaylarımız oluyor.

AÇIK VE DÜRÜSTÜZ

Tüm çalışanlarımıza potansiyelleri ve gelecekte gelebilecekleri seviyeler, şirket içinde alabilecekleri görevler hakkında çok açık ve dürüst olmaya çalışıyoruz. Yüksek potansiyel gördüğümüz yöneticilerle muhakkak haklarındaki değerlendirmemizi paylaşıyoruz. Daha da güçlü olarak kariyerlerine devam edip potansiyellerine ulaşmaları için neler yapmaları gerektiğini kendileriyle konuşuyoruz.

KATI DEĞİLİZ

Yedekte kalma süresi konusunda çok katı kurallarımız yok. Prensip olarak eğer biz bir yöneticimizin yüksek potansiyele sahip olduğuna kanaat getiriyorsak bu yüksek çıtayı her yıl hak etmesi gerektiğini kendisine bildiriyoruz. Kariyer yolculuklarına uzun bir maraton olarak bakıyoruz. Dolayısıyla kişi bir sonraki seviyeye veya belirlenen üst kademe bir göreve gelinceye kadar her yıl potansiyeli o yılki başarıları, iş sonuçları ve organizasyona katkıları çerçevesinde tekrar değerlendirilip teyit ediliyor.

DR. SENAY KIZILKAYA
NOVARTIS İK DİREKTÖRÜ

"ÜÇ KATEGORİDE YEDEKLEME YAPIYORUZ"

YETENEK HAFTASI

Şirketimizde hemen hemen tüm pozisyonlar için yedekleme planları yapıyoruz. Kilit pozisyonlarımız için hazır, 1 hamle (rol) sonra hazır, 2 hamle (rol) sonra hazır olacak şekilde her 3 kategoride yedekleme yapıyoruz. Hem saha hem merkez pozisyonlarımız için ayrı ayrı yılda bir kere 1 hafta boyunca tüm şirket olarak yeteneklerimizi tartıştığımız yetenek haftası düzenleyip yedekleme planlarımızı hazırlıyoruz.

EN AZ 1 İÇ ADAY

Kilit pozisyonlarımız için her 3 kategoride en az birer iç adayla yedekleme yapıyoruz. İç aday bizim için sadece Novartis İlaç çalışanları değil. Novartis Grup bünyesinde yer alan diğer bölümlerimizden adayları ve global tarafından önerilen adayları da yedekleme planlarımıza dahil ediyoruz. Bu uygulamamıza ek olarak, sektörden "yetenek haritası" yöntemiyle dış adayları da aktif olarak tanıyor, göz önünde bulunduruyor, yedekleme planlarımıza dahil ediyoruz.

CEO GLOBALDE YEDEKLENİYOR

Novartis'te CEO pozisyonlarının yedekleme süreçlerini global olarak yönetiyoruz. Her yıl globalle yaptığımız organizasyonel yetenek gözden geçirme sürecimizde mutlaka bu konuya vakit ayırıyoruz. Hazırlık durumuna göre değerlendirdiğimiz her 3 kategoride en az birer adayla yedekleme yapmayı hedefliyoruz. Bizler de mutlaka Türkiye'den adayları bu yedekleme planına dahil ediyor, yurt dışında farklı görevlerde olan Türk çalışanlarımızın da değerlendirildiğinden emin oluyoruz.

19 GLOBAL, 49 İÇ YEDEK

Tüm dünyada paralel uygulamalar yapıyoruz. Ancak ülkelerin şartları, kültürleri ve ihtiyaçları paralelinde ufak tefek farklılıklar olabiliyor. Geçen yıl yedekleme planlarımız doğrultusunda 19 arkadaşımızı global rollere gönderdik. Grup şirketlerimiz arasında da 49 yeteneğimizi transfer ettik. Aynı dili konuşmamız sayesinde bu transferlerde büyük başarılar yakalıyor hem kişilere hem organizasyonumuza en yüksek faydayı sağlıyoruz.

YEDEKLER HABERDAR MI?

Yedekleme sürecinde bunun iletişimini doğru yürütmek oldukça kritik. PageGroup Türkiye Ülke Müdürü Hugo Campo, ekip yönetimi ve iletişimin şirket kriterlerinden bağımsız olarak daima önemini koruduğunu düşünüyor. Yedeklemede bilgi paylaşımlarının şirketten şirkete değişkenlik gösterebildiğine dikkat çeken Campo, şöyle açıklıyor:

HUGO CAMPO

"Genel eğilim yöneticilere bu tercihlerin söylenmemesi yönünde. Diğer yandan performans değerlendirmelerinde gelecekle ilgili planlamalar yapılırken bu konunun da iletişimi gerçekleştirilebiliyor. Örneğin söz konusu pozisyonun kariyer yolu çizilirken o kişiyi şirketin ileride nerede gördüğünden bahsedilebiliyor."

Capital'in araştırmasına katılan şirketlerde bu konuda farklı uygulamalar söz konusu. Kiğılı İK Direktörü Eda Akkurt, yedeklenecek pozisyonun ihtiyaçları, yetkinliklerine göre bir seçim yapmaya, ilgili pozisyonun iş tanımı ve sorumluluklarını da gözeterek yedek pozisyonu seçmeye özen gösterdiklerini söylüyor. Akkurt, iletişimdeki tercihlerini şöyle ifade ediyor: "Gelişim planlarını yaparken ilgili pozisyonun yedeklediği pozisyon göz önünde bulunduruluyor ama bunun iletişimi sadece üst yönetimle insan kaynakları arasında gerçekleşiyor."

Medianova İK Yöneticisi Semra Solak Sarıyıldız, şirketlerinde yedeklerin kendilerini bildiğini söylüyor. Çoğunlukla yedekleyecek rollerin yedeklenmesi istenen rollerin bir astı veya dengi olduğunu belirten Sarıyıldız, "Yedek yöneticiye yedeklenecek rolün gerektirdiği yönetsel veya fonksiyonel yetkinliklerin ne kadarını karşıladığını ve geliştirdiğini de birebir geri bildirim görüşmelerinde kendilerine söylüyoruz" diyor.

SÜRE 5 YILI GEÇMİYOR

Yedekleme sürecinde yedeklerin ne kadar süreyle yedekte kalacağı şirketten şirkete, pozisyondan pozisyona hatta başka pek çok faktöre göre değişiyor. Ancak uzmanlar bu sürenin en fazla 3-5 yıl olduğunu ve genellikle şirketlerin bu süreci her yıl yeniden değerlendirdiğini belirtiyor.

Örneğin GD Holding İK Müdürü Müge Dalgıç, yedeklenecek kişinin deneyim süresi uzadıkça yani kilit pozisyonlardaki kişiler için yedeğinin bulundurulma süresinin de aynı miktarda uzun ve değişken olabileceğine dikkat çekiyor. Yedekten çıkarılmanın da olabildiğini belirten Dalgıç, "O kişinin pozisyondaki süregelen performansına göre yedekten çıkarma olabiliyor" diye konuşuyor. C

DAHA ÇOK EĞLENİN
DAHA İYİ ÖĞRENİN

KidzMondo'da
meslekleri deneyimleyerek daha çok eğlenin, daha iyi öğrenin.
Hepinizi KidzMondo'ya bekliyoruz.

Kidz Mondo®
ÇOCUKLARIN DÜNYASI
TRUMP İSTANBUL

#kidzmondoistanbul | www.kidzmondoistanbul.com

SPONSORLARIMIZ

Hürriyet KANAL D PEGASUS ÜLKER

AKUT Aytemiz Bahçeşehir Koleji BİLİŞİM GARAJ AKADEMİSİ CADDE SANAT Çokokrem COKOFRENS DANKEK dream FABER-CASTELL Golf Hilton komşufırın MIGROS MNGkargo slow TÜRK 95.3 SUZUKI TAHİNCİOĞLU ÜLKER yupo

NİL DUMANSIZOĞLU
ndumansizoglu@capital.com.tr

NURULLAH AYDIN

YAYSAT CFO'SU

EĞİTİM YOLU

(1987-1991)
Bakırköy Ticaret Lisesi

(1991-1997)
Anadolu Üniversitesi İşletme Yönetimi

KARİYER YOLU

(1990-1997)
Muhasebe elemanı / şefi
Hürriyet/Doğan Ofset

(1997-2002)
Muhasebe müdürü - **Vestel**

(2002-2017)
CFO-**D&R**

(Ekim 2017-…)
CFO - **Doğan Dağıtım / Yaysat**

İŞ FELSEFEM

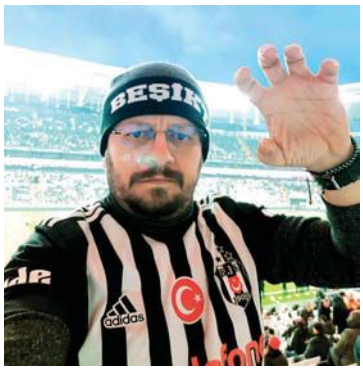
Görev aldığım şirketin verimliliğini artırmak, gelişimine katkı sağlamak.

ÇOCUKLUĞUMDA

Ülkeme faydalı olabilmek, çocukluğumdan bu zamana kadar devam eden tek hayalim.

EN ÖNEMLİ GÜNDEMİM

Yaysat'ta başlattığımız verimlilik projelerimizi tamamlayarak kullanımlarına başlamak.



ÖZEL YAŞAMIMDA

En büyük tutkum Beşiktaş. Onun dışında yürüyüş yapmayı, seyahat etmeyi, fotoğraf çekmeyi seviyorum. Hatırı sayılır ölçüde plak, kitap ve antik obje koleksiyonumla ilgileniyorum.Hafta sonlarında çocuklarımla birlikte olmak ise en büyük mutluluk kaynağım.

YAŞAM MOTTOM

Doğruluk ve dürüstlük en büyük erdemdir.

KARİYER HEDEFİM

Bilgi ve deneyimlerimi mesleğe yeni başlayan arkadaşlarımıza aktarmak.

BAŞARI FORMÜLÜM

Ekip olabilmek. Çalışkan ve bilgili bir ekiple her türlü zorluğun üstesinden gelinir.

EN ÖNEMLİ BAŞARIM

14 D&R mağazasıyla başlayan görevimi, 2017 yılında 170 mağaza ve 3 elektronik ticaret sitesiyle devrettim. Vestel'de ise 2000 yılında Türkiye'de üretilen ve ihraç edilen televizyonlarla ilgili Avrupa Komisyonu tarafından başlatılan anti-damping soruşturmasında aktif görev aldım.

MEZUN OLDUĞUMDA

İş hayatında başarılı olmayı ve mutlu bir aileye sahip olmayı arzulamıştım ve bu arzumu gerçekleştirdim.

ZİRVE YOLU

Tırmanış

"İYİ Kİ BU KARARI ALMIŞIM"

12 YIL ENDÜSTRİ ŞİRKETİNDE GÖREV YAPTIKTAN SONRA RADİKAL BİR KARAR ALARAK TATİLSEPETİ.COM'UN CEO'LUĞUNU ÜSTLENEN KORAY KÜÇÜKYILMAZ, "BU İŞİN DİNAMİK YAPISINI SEVİYORUM" DİYOR.

Koray Küçükyılmaz, 1992 yılında iş hayatına başladığı Yaşar Holding'de 12 yıl boyunca finansman yöneticiliği, pazarlama müdürlüğü, İK direktörlüğü, genel müdür yardımcılığı, genel müdürlük gibi görevler üstlenerek pek çok departmanda çalışan, çok yönlü bir yönetici. İş hayatında bu kadar farklı disiplinleri tecrübe etmesinin, onun hem hızlı yükselmesine hem yöneticilik başarısına çok önemli katkıları oldu.

2014 yılında ise 12 yıllık endüstri şirketi tecrübesini bir kenara bırakarak turizm sektörüne geçiş yapma kararı aldı. Tatilsepeti.com'daki

hikayesi bu şekilde başlayan Küçükyılmaz, "O zaman için gerçekten çok radikal bir karardı. 'İyi ki bu kararı almışım' diyorum. Bu işin dinamik yapısını seviyorum" diyor.

Küçükyılmaz'ın Tatilsepeti.com'daki gündeminin başında kullanıcılarına en iyi deneyimi sunabilmek var. Özellikle son yıllarda hızla artan mobil talebine yönelik çalışmalar gerçekleştirdiklerini söyleyen yönetici, "Artık turizm sektöründe 12 ay boyunca bir hareketlilik söz konusu. Biz de bu doğrultuda ürün portföyümüzü genişletiyoruz" diyerek odaklandığı alanları özetliyor. İş hayatının dışında kişisel gelişimine ve özel yaşantısına da yatırım yapan Küçükyılmaz, ilgi alanlarına zaman ayırmayı ihmal etmiyor. Bu kapsamda bu yıl İstanbul Üniversitesi'nde Felsefe Bölümü'ne başladığını söylüyor.

Yolculuk

"Her tecrübe benim için değerli"

1 En önemli deneyimi

"En önemli iş deneyimi olarak tek bir projeden bahsetmek haksızlık olur. Edindiğim her tecrübe benim için çok değerli. Domino's Pizza Türkiye'nin tedarik zinciri altyapısının oluşturulması ve yeniden dizayn edilmesi, bana çok önemli tecrübeler katan deneyimlerime birer örnek.

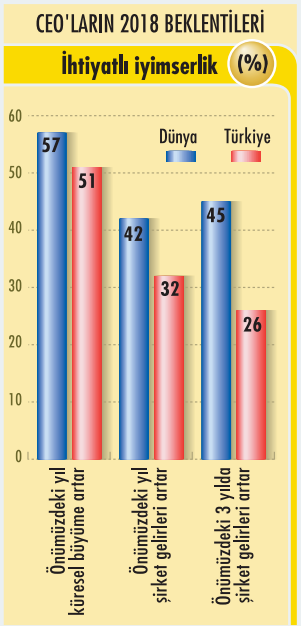
2 Kariyer hedefi

Domino's Pizza Türkiye olarak orta vadede en önemli hedefimiz, dünyadaki diğer Domino's Pizza'lar arasında referans noktası olmak. Yoğunlaştığım iki konu, gıda güvenliği ve teknolojik gelişim. Endüstri 4.0'ın getirdiği yeniliklere üretim tesislerimizde ve tedarikçilerimiz kurduğumuz iş ortaklıklarında önemli yer veriyoruz.

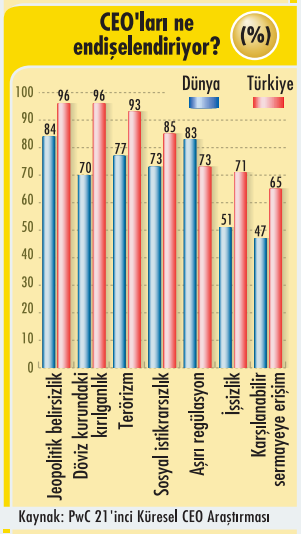
3 Gündemi

Sürdürülebilir iş ortaklıkları kurarak mikro seviyede yer alan restoranlarımızın makroekonomik çalkantılardan en az oranda etkilenmesi en önemli konu başlığımız. Domino's Pizza'nın Türkiye ve Rusya pazarlarındaki büyümesini desteklemek istiyoruz. Doğru tedarik zinciri yapısının sürdürülmesiyse hep gündemimizin birinci maddesini oluşturuyor.

Domino's Pizza Türkiye Tedarik Zinciri, Yatırımlar ve Satın Alma Direktörü **MUHSİN EMRE ÇEVLİK**, kariyerine 2005 yılında STFA'da proje mühendisi olarak başladı. Aynı yıl Danone Tikveşli'ye geçen Çevlik, 2012 yılına kadar sırasıyla planlama uzmanı, planlama yöneticisi, lojistik yöneticisi ve planlama müdürü olarak görev aldı. 2012'de Domino's Pizza ailesine katılan Çevlik, Aralık 2017'de şu anki görevine atandı.



Kaynak: PwC 21'inci Küresel CEO Araştırması



Kaynak: PwC 21'inci Küresel CEO Araştırması

TEKZİP

Bir önceki sayımızda Zirve Yolu'nda hikayesini paylaştığım TÜV SÜD Türkiye CEO'su Emre Büyükkalfa'nın fotoğrafı yerine yanlışlıkla başka bir fotoğraf kullanılmıştır. Düzeltir, özür dileriz.

AYRILANA

Koç Holding'in kurucusu merhum Vehbi Koç, "Hayat Hikayem" adını verdiği kitabında, personel seçimi konusunda çok önemli uyarılarda bulunur. Bunlardan biri de işten ayrılan çalışanlarla ilgilidir. Koç, "Sizden ayrılmış bir elemanı bir daha geri almayınız. Böyle elemandan hayır gelmez" der ve ekler: "Bir eleman çok yer değiştirmişse, ben kolay kolay almam."

%4

TÜRKİYE'DE ESKİ ÇALIŞTIĞI ŞİRKETE GERİ DÖNENLERİN ORANI

Kaynak: Datassist

Garanti Bankası'nın eski genel müdürlerinden Akın Öngör de eski çalışanın geri dönmesini doğru bulmayanlardan. Öngör, bu görüşünü, "Yöneticilik yaptığım dönemde bizden ayrılan çalışanlar dönmek istediklerinde hep karşı durdum, direndim. Bir-iki istisna dışında kabul etmedim" sözleriyle ortaya koyuyor.

Gerçekten de böyle yaygın bir uygulama var. Üstelik uzun yıllardır da geçerli… Ancak son dönemde, özellikle "yetenek çekmek" isteyen şirketler için bu alışkanlık terk ediliyor. Artık dünyada ve Türkiye'de çok sayıda şirket, eski çalışanlarına kapılarını açmaya başladı. İnsan kaynakları yöneticilerine göre, bu tip "bumerang çalışanları" işe almak, göründüğünden daha avantajlı. Sonuçta bu durumun işe alım maliyetlerini düşürmekten kurum kültürüne hızlı adapte olmaya ve iyi bir işveren markası yaratmaya kadar sayısız faydası bulunuyor.

APPLE TEŞVİK EDİYOR

Ayrılan kişiyi işe almayı teşvik eden, bu konuda oldukça cömert olan şirketlerden biri de Apple. Teknoloji devi, ayrılan kişiyi geri almayı başarı nedenlerinden biri olarak görüyor. Ancak ayrılan çalışanı alma konusunda Apple'ın da bazı şartları var.

Apple'da 10 yıllık geçmişi olması şartıyla işten ayrılmış olan kişilerin, ayrıldıktan sonra 2 yıl içinde geri gelmeleri gerekiyor. Bu kişiler, şirketteki eski seviyelerini kaybetmeksizin işlerine geri dönebiliyor.

Apple, işveren markası politikası olarak işten ayrılan personeline on-

YEŞİL IŞIK!

Çalıştığı şirketten ayrılıp geri alınanlara "bumerang çalışan" deniyor. 5-10 yıl öncesine göre pek çok şirket eski çalışanını tekrar işe almayı istemezdi. Şimdi bu konuda farklı bir tablo öne çıkıyor. Şirketlerdeki çalışanların içinde bu grubun oranı yüzde 3 ile 5 arasında seyrediyor. Hatta kıyasıya rekabetin yaşandığı, çalışan sirkülasyonunun yüksek olduğu perakende gibi sektörlerde ayrılıp geri dönen personelin oranı yüzde 10'lara kadar çıkabiliyor.

AYÇE TARCAN AKSAKAL
aaksakal@capital.com.tr

ları onurlandıran, kendilerini değerli hissettiren bir veda partisi de düzenliyor. Bunun da en önemli nedeni ayrılan kişinin şirketteki en son anısının yeterince iyi olmasını sağlamak. Ayrıca Apple'da değerli mühendislerinin farklı alanlarda tecrübe kazanmış olarak şirkete geri dönmesi kazanç olarak değerlendiriliyor.

Sadece Apple değil, PwC ve EY gibi pek çok uluslararası şirket, ayrılan çalışanı tekrar işe alma konusunda teşvik eden uygulamaları hayata geçiriyor. Bunların başında eski çalışanlarla irtibatın kopmamasını sağlayan alumni denen şirket mezuniyet grupları bulunuyor. EY Türkiye İK Direktörü Pınar Atacık Bakan alumni'ler aracılığıyla eski çalışanları takip edip, gerektiğinde cazip teklifler sunarak geri gelmelerini sağladıklarını belirterek, "bumerang" adını verdikleri bu yaklaşımın şirketinin global stratejisine ve kurum kültürüne yerleşmiş bir kavram olduğunu söylüyor. Bakan,

% 32,6

İYİ AYRILAN ÇALIŞANI GERİ ALMAYA OLUMLU BAKAN İK YÖNETİCİLERİNİN ORANI

Kaynak: Yenibir.com Ocak 2018 Anketi

"Şirketimizde bulunduğu süre boyunca yüksek performans sergilemiş, ekip arkadaşlarıyla ve müşterilerle iyi ilişkiler kurmuş çalışanlarımızla yeniden aramıza katılmaları için iletişime geçebiliyoruz" diyor.

YÜZDE 4'Ü GERİ DÖNÜYOR

Çalışanların ayrıldıkları şirkete dönmesine yabancı ve çok uluslu kurumların dışında yerli şirketlerde de sıkça rastlanıyor. Yenibiriş Ürün ve Teknolojiden Sorumlu Genel Müdürü Eren Çamlıkaya, "Yalnızca istifa edenler değil, şirket kaynaklı ayrılık yaşayan çalışanlar bile geri dönebiliyor" diyor. Çamlıkaya, şirket küçüldüğü sırada çıkan bir kişinin olası bir büyümede tekrar aynı şirkete dönebildiğini belirtiyor.

Yenibiriş'in 2018'in ocak ayında Türkiye'nin önde gelen 100 İK yöneticisiyle yaptığı anket de İK yöneticilerinin yüzde 32,6'sının şirketlerinde daha önce çalışıp, iyi ayrılmış bir çalışanı tekrar alma konusuna olumlu baktığını gösteriyor. Ankete katılan yöneticilerin yüzde 41,3'ü bu konuda çekimser kalırken, yüzde 26'sı eski çalışanları geri almaya olumsuz bakıyor.

Bordrolama şirketi Datassist'in grup şirketleri arasındaki geçişleri ayrıştırarak yaptığı araştırma da Türkiye'de son 7 yılda kendi isteğiyle ayrılan 153 bin 991 çalışandan 5 bin 564'ünün eski şirketine geri döndüğünü gösteriyor.

AYŞE NAZMİYE UÇA

Datassist Genel Müdürü Ayşe Nazmiye Uça Türkiye'de çalıştığı şirkete geri dönen çalışan oranının ortalamada yüzde 4 seviyesinde olduğunu belirterek özellikle bu oranın Y kuşağının farklı organizasyonlarda çalışmak istemesiyle arttığını söylüyor.

Koton İK ve Transformasyon Genel Müdür Yardımcısı Ayça Kaşıkçı da perakende gibi rekabetin yoğun olduğu sektörlerde eski çalışanların geri dönüş oranının yüksek olduğunu belirterek özellikle çalışan sirkülasyonunun yoğun olduğu mağaza personelinde geri dönüş oranının yüzde 10'ları bulabildiğini söylüyor. Kaşıkçı, "Perakendede yetişmiş eleman sıkıntısı yaşandığı için ayrılıp geri gelen çalışanları destekliyoruz" diyor.

NEDEN GERİ ALINIYOR?

İşten ayrılan çalışanı geri almak 15-20 yıl önce neredeyse imkansızdı. Ayrılıp geri alınan çalışanlardan hayır gelmeyeceği düşünülüyordu. Boyner Grup Başkan Yardımcısı İdil Türkmenoğlu da işe alımla ilgili bu paradigmaların yıkıldığını belirterek, "Yetenek savaşları arttı. İşe alımcılar geçmişte görüşmeye bile davet etmeye çekindikleri bu adayları değerlendirmeli" diyor.

Eskiye göre daha fazla şirketin ayrılan çalışanları geri almaya başladığını belirten Manpower Türkiye Genel Müdürü Feyza Narlı, "Şirketler ayrılan kişilerle kötü ayrılmadıkları durumlarda yetişmiş insan kaynağını geri kazanmayı değerlendirebiliyor" diyor. Narlı'ya göre nedenlerden biri de bunun yeni işe alımdan daha az riskli olması.

IRC Global Executive Bölge Lideri Gaye Özcan da ayrılan her bir kişiyi geri alan şirketler olduğu gibi ayrılan bir kişiyi 3 kere geri alan firmaların da olduğunu belirtiyor. Özcan, "Şirketler geri almanın çalışanın vefa duygusunu ve bağlılığını artırdığına inanıyor" diyor.

GÖZDE TURAN ÇEŞLİ
GSK TÜRKİYE ÜLKE İNSAN KAYNAKLARI LİDERİ

"ESKİ ÇALIŞANLARIMIZI TAKİP EDİYORUZ"

AYRILANLAR HAVUZDA

Çalışanlarımızla iyi bir şekilde ayrıldıysak kendilerini takip ediyoruz. Yetenek havuzumuzda yer almaya devam ediyorlar. Biz bu kişilerin hangi şirkette hangi rolde çalıştıklarını izliyoruz. Uygun pozisyon açılırsa kendileriyle iletişime geçiyoruz.

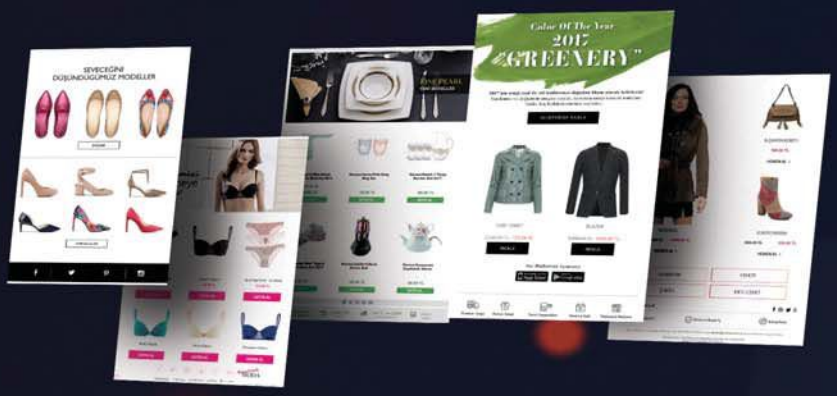
"YÜZDE 1-2'Yİ GEÇMİYOR"

Geri alım önemli bir karar, şirket bünyesinde yer alan ve bizimle çalışmaya devam eden yeteneklerimize karşı da sorumluluklarımız var ve bu konuyu iyi değerlendirmek gerekiyor. Bu nedenle geri alım oranımız yüzde 1-2'yi geçmiyor.

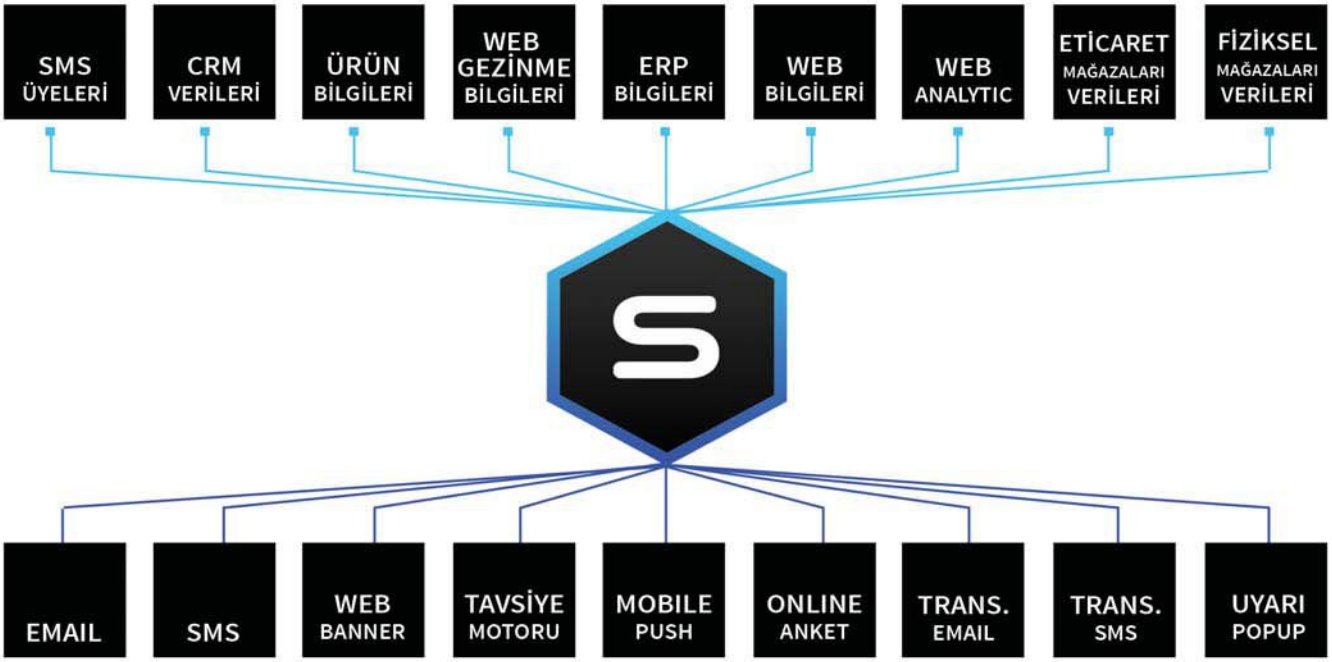
KİM GERİ ALINIYOR?

İnsan ve kültür odağı ortak paydasında buluştuğumuz, farklı bir kurumda geçirdiği süre içinde kendini geliştirmiş ve bizi de yeni rolünde daha ileriye taşıyabilecek yetenekleri geri alıyoruz.

Türkiye'nin önde gelen kurumlarının kullanmış olduğu çok kanallı pazarlama platformu ile tanışın



Tüm pazarlama araçlarını tek bir çatı altında birleştirebilir, hedefli pazarlama yapabilirsiniz



Türkiye'nin Her Yerinden 444 MAIL (62 45)
www.setrow.com | TURKEY POLAND U.A.E. ENGLAND

setrow

PINAR ÇANAKCI / DANONE TÜRKİYE ÜLKE İK DİREKTÖRÜ

"BAĞIMIZI KOPARMIYORUZ"

"DÖNÜŞE OLUMLU BAKIYORUZ"

Şirket olarak tüm çalışanlarımızın eşsiz birer insan olduğuna inanan ve her bir çalışanımızın potansiyelini maksimumda ortaya koyabilmesi adına onları geliştiren bir kültüre sahibiz. Bizden ayrılıp kariyerine farklı bir sektör ya da şirkette devam eden çalışanlarımızı aynı değerde görmeye devam ediyoruz ve onlarla gerçekleştirdiğimiz çıkış görüşmelerinde, farklı bir fırsat oluşması durumunda yeniden Danone şirketinin bir parçası olup olmama tercihlerini mutlaka öğreniyoruz. Çalışanlarımızla yollarımızın tekrar kesişebilmesi bizim için yetenek ve farklı tecrübe kazancı sağladığı için bu konuya oldukça olumlu yaklaşıyoruz.

"İŞ TEKLİFİ GÖTÜRÜYORUZ"

Şirketimizden ayrılsa bile tüm çalışanlarımız birer Danone elçisi olarak Danone ile bağlarını koparmıyor. Bu nedenle açılan pozisyonlarımızda eski çalışanlarımızı, onların da istekli olmaları ve şirketimizde yeni deneyimlere açık olmaları durumunda mutlaka değerlendirmeye alıyoruz. Açık rollerimize başvuran eski çalışanlarımızı sürece dahil etmekle kalmıyoruz, biz de ilgili role uygun olabileceğini düşündüğümüz kişilerle iletişime geçebiliyoruz.

Randtsad Türkiye Ticari Müdürü Ener Öztürk de özellikle yetenek açığının yaşandığı stratejik rollerde şirketlerin ayrılmış çalışanlarını tekrar geri alabildiğini söylüyor. Öztürk, "Eski çalışanların deneyimi, firma kültürüne aşinalığı, çabuk adapte olabilme ve değer üretebilme özellikleri, şirketleri bu yönde karar almaya yönlendirebiliyor" diyor.

EY Türkiye İK Direktörü Pınar Atacık Bakan da son 5 yılda bünyelerinden ayrılıp belli bir süre sonra dönen 74 çalışanın olduğunu belirterek "Bunun önemli avantajı kurum dışında edinmiş oldukları farklı tecrübe ve bakış açılarıyla daha zengin bir bilgi birikimine sahip olarak dönmeleri oldu" diyor. Bakan, eskilerin dönmesinin, mevcut çalışanlar arasında şirket bağlılığının artmasına olumlu yönde katkı yaptığını belirtiyor.

"İŞİ BİLENİ ALMAK ÖNEMLİ"

Mega Metal İK Müdürü Zübeyir Met, son 2 yılda yüzde 6 oranında geri alım yaptıklarını belirterek bunun şirkete hem maddi hem manevi avantaj sağladığını belirtiyor. Ayrılan çalışanların geri dönmesinden dolayı mevcut çalışanların dışarıya odaklanmasının da önüne geçtiklerini söyleyen Met, "İşi ve şirket yapısını bilenle çalışmak oryantasyon sürecini, iş başı ve işe alışma sürecini kısaltarak maliyet avantajı sağlıyor" diyor.

PINAR ATACIK BAKAN

PwC Türkiye de eski çalışanları 2004'ten beri uyguladığı bumerang programı dahilinde işe geri alıyor. Son 5 yılda bu program kapsamında 85 eski çalışanın geri döndüğünü belirten PwC Türkiye İnsan Kaynakları Lideri Sibel Eren, mezun (alumni) programı kapsamında 3 bin eski çalışanla iletişim halinde olduklarını belirterek "Kariyerlerine farklı sektörlerde devam etmeye karar veren çalışanlarımızın bu yöndeki isteklerini destekliyoruz" diyor. Şirketten ayrıldıktan sonra var olan bilgi ve deneyimleri farklı şirketlerde/sektörlerde artırarak geri dönen PwC çalışanlarını zenginlik olarak gördüklerini ifade eden Eren, şöyle konuşuyor: "Şirket kültürünü, değerlerini bilen ve bunun üzerine piyasa deneyimi edinerek şirkete geri dönen çalışanlarımızın katma değeri çok kısa süre içerisinde çok etkin seviyelere ulaşabiliyor. Böylelikle adaptasyon süreleri kısalıp yeni iş yapış şekilleriyle daha etkin ve verimli çalışma ortamı oluşturulabiliyor. Şirkette bumerang olarak işe başlayan çalışanlar şirket içerisindeki bağlılık oranlarını da olumlu yönde etkilerken diğer çalışma arkadaşlarına da bu yönde motivasyon artırıcı bir etken oluyorlar."

GERİ ALINANIN PROFİLİ!

Birçok şirketin geri alma konusundaki ilk ve en önemli kriteri "iyi ayrılmış olmak" oluyor. Şirketlerin kendilerinden ayrılanları iyi ve kötü olarak sınıflandırdığını söyleyen Egon Zehnder Türkiye

TAG | TRUMP ART GALLERY

TRUMP AVM
B3 KATI

BEN OLMAYAN

Karma Heykel Sergisi

7 Şubat | 9 Mart 2018

Küratör: Kenan Bahadır Derre

Ortağı Murat Yeşildere "kötü ayrılanlar" dışında kalan her türlü yöneticinin teorik olarak geri dönüşüne sıcak bakıldığını belirtiyor. Yeşildere, "Yüz kızartıcı sebeplerle, kırıp dökerek, ilişkilerini yıpratarak ayrılanlar da 'kötü ayrılanlar' grubunun parçası olarak görülüyor" diyor.

Oxygen CEO'su Zeynep Doğrul Aşar da askerlik, sağlık, evlilik gibi gerekçelerle işten ayrılanlardan ziyade performansı yüksek olup rakip şirketlere daha üst pozisyonlara veya daha yüksek maaşlara geçen çalışanların geri alındığını belirtiyor. Aşar, "Yüksek performanslı bu kişilere ayrıldıkları şirketlerin yetenek havuzunda yer verilmeye ve kariyerlerinin takibine devam ediliyor" diyor.

AL Danışmanlık Genel Müdürü Ayşe Laçinel de şirkete uzun yıllarını vermiş, patronla sırları paylaşmış ve saklamış yol arkadaşlarının tekrar işe geri döndüğünü söylüyor. Laçinel, buna karşın sırrı yayan, bilgi ağını gittiği şirkette kullanan, aldatan, dedikodu yapan çalışanların geri alınmadığını belirtiyor.

Randtsad Türkiye Ticari Müdürü Ener Öztürk de pozisyonun özelliği gereği katma değeri düşük ve/veya aday havuzunun makul olduğu rollerde geri dönüş yollarının nispeten kapalı olduğunu ifade ediyor.

ESKİ ÇALIŞANI İSTEMEYENLER

PwC, EY, GE ve BSH gibi büyük çok uluslu işten ayrılıp geri alınanlar için özel bumerang programları yönetirken bazı şirketlerse bu konuda son derece katı bir tutum sergiliyor.

Örneğin dünyanın önde gelen medya kuruluşları arasında bulunan Bloomberg'in işten ayrılarak rakibe giden çalışanları kesinlikle almama politikası bulunuyor. Bloomberg eski çalışanlarını rakip kuruluşlara gitmese bile ailevi nedenlerin dışında işten çıkmaları durumunda işe geri almıyor.

Manpower Türkiye Genel Müdürü Feyza Narlı da eski çalışanların daha esnek, yönetim kademesinin nispeten daha genç, operasyonun nispeten daha küçük olduğu yapılarda daha yüksek oranda tercih edildiğini belirtiyor. Narlı, buna karşın büyük şirketlerin eski çalışanları almaya daha temkinli yaklaştığını söylüyor.

Datassist Genel Müdürü Ayşe Nazmiye Uça da yeteneklerini kendi içinden yetiştiren, içeriden terfi oranlarının yüzde 90'ı geçtiği Unilever, P&G gibi çok uluslu şirketlerin global politikalarında geri dönüşü kısıtlama eğiliminde olduğunu belirtiyor.

Uça, "Ayrılıp geri dönen çalışan oranı büyük kurumsal şirketlerde çok yüksek değil" diyor.

Egon Zehnder Türkiye Ortağı Murat Yeşildere ise ayrılan çalışan ve yöneticileri almak konusunda aile şirketleriyle kurumsal şirketler arasında farklılık bulunduğunu belirterek "Aile şirketleri ayrılanı geri alma konusunda tereddütte kalırken büyük ve uluslararası şirketler ayrılanı yüz kızartıcı ve kötü bir ayrılık yaşamamışsa daha kolay geri alabiliyor" diyor.

ENER ÖZTÜRK

FEYZA NARLI

GAMZE BAYRAKTAROĞLU / MOTİVA GENEL MÜDÜRÜ

"ESKİ ÇALIŞANIN DÖNÜŞÜ TEŞVİK EDİLİYOR"

KARA LİSTEYE ALMAK YOK

10-15 yıl öncesine kadar ayrılan çalışanı kesinlikle yeniden almayın denirdi. Hatta bazı şirketlerde ayrılan kişiler kara listeye alınırdı.

ALUMNİ KURULUYOR

Ancak bugün durum farklı. Çalışanlar geri alınabiliyor ve hatta geri dönüşleri teşvik ediliyor. Geri gelmeleri için şirket mezuniyet grupları altında iletişim platformları bile kuruluyor.

DÖNEN SAYISI NEDEN ARTIYOR?

Artık çalışma süreleri kısaldığı için geri dönen çalışanların sayısı da artıyor. Çalıştığı kuruma ayrılıp geri dönenler "bumerang çalışanlar" olarak anılıyor. Geri alınırken kurumla iyi ilişkiler içinde ayrılmış olmasına dikkat ediliyor.

25 yaşında

Auto SHOW

Mart sayısı bayilerde

DB
DOĞAN BURDA DERGİ

GÜNCEL: Ferrari 488 Pista; Mercedes S Coupe Türkiye'de; Porsche 70 yaşında; Rolls Royce Phanthom İstanbul'a geldi; Peugeot 508; Opel Combo; Kia Ceed; Peugeot Rifter; Volvo V60; Toyota Prado, Mcaren Senna; Fisker Emotion; Makyajlı Mini Cooper; TEST: Jeep Compass; Infinity QX70; TEKNOLOJİ: Subaru 4x4 sistemleri; SERVİS: Akü arızaları önlenebilir; GÜVENLİK: Off-Road sürüş eğitimi; RÖPORTAJ: Aston Martin ve Marek Reichman

www.autoshow.com.tr

Otomobil dünyasının en güncel, anlık haberleri
ise sosyal medyada yine Auto SHOW'da

*f /AutoSHOWDergi *🐦 /AutoShowdergi *📷 /autoshowdergi

* Telefonlarınıza QR Code okuyucuları, Appstore (iOS) ve Play Store (Android) mağazalarından ücretsiz olarak indirebilirsiniz.

İŞTE

AYÇE TARCAN AKSAKAL aaksakal@capital.com.tr

Mardin'e yatırıma devam

Mardin'e yatırımı artıracaklarını söyleyen **Akkuş Grup Yönetim Kurulu Başkanı Abdülkadir Akkuş**, tekstilin yanı sıra kozmetik ve inşaat alanında büyümeyi hedeflediklerini söylüyor.

Mardinli Akkuş Grup, Türkiye'nin en büyük denim üreticilerinden. 25 yılda sektördeki ilk 10 üretici arasına giren grup, Mardin'deki tekstil fabrikalarından dünyanın önde gelen markalarına ihracat yapıyor. Geçen yıl 124 milyon TL ihracat yapan grubun kurucusu ve yönetim kurulu başkanı Abdülkadir Akkuş, yeni yatırım planını şöyle anlatıyor:

"FABRİKAYI 2 KATINA ÇIKARDIK" "Tekstilde Mardin fabrikamızda büyümeye gittik. 3 bin metrekare olan kapalı alanı 8 bin metrekareye çıkardık. Bu yatırımla fabrikadaki çalışan sayısı 300'den 600 kişiye yükseldi. 300 kişilik yeni istihdam sağladık.

"YÜZDE 30 ARTIŞ HEDEFLİYORUZ" Anadolu'daki diğer şehirlerde yatırım düşünmüyoruz. Ancak teşviklerde 6'ncı bölgede yer alan Mardin'e önümüzdeki günlerde yatırımı artırmayı planlıyoruz. Hedefimiz, bu yıl tekstilde ciroyu yüzde 30 oranında artırmak. Avrupa'dan Amerika'ya doğru ihracatımızı artırarak büyümek birinci önceliğimiz."

"İNŞAAT VE KOZMETİKTE BÜYÜYECEĞİZ"

YENİ BÜYÜME ALANLARI

Lokomotif işimiz tekstil. Ancak önümüzdeki dönemde yeni girdiğimiz sektörler arasında yer alan inşaat ve kimyada büyümeyi hedefliyoruz.

İNŞAATTA 4'ÜNCÜ PROJE

İnşaatta 3 markalı konut projesini tamamladık. 4'üncü projemiz olan Alya Grandis'in lansmanına hazırlanıyoruz. İnşaat sektöründeki hedefimiz her yıl 100-200 daire arasında üretim ve satış yapmak.

KOZMETİK İHRACATI

Kozmetik alanında Regent Kimya markamız cilt temizleme malzemelerinden parfüme kadar geniş bir ürün yelpazesine sahip. Hedefimiz bu alandaki yatırımlarımızı artırıp Arap ülkeleri, Orta Doğu ve Afrika pazarına yoğunlaşmak.

HIZLI BÜYÜMEYLE TEKNOLOJİ YATIRIMINI KAPTI

HER YIL 2 KAT BÜYÜDÜ Ekonomist'in düzenlediği Anadolu Markaları 2016'da Büyük İşletmeler Ticaret Kategorisi'nde ikinci seçilen Biletall, her yıl 2 katına varan büyümesiyle yabancı yatırımcıların odağındaydı. Kayseri merkezli online seyahat markası sonunda hedefine ulaştı ve yaklaşık 13,6 milyar dolarlık fonu yöneten Abraaj Group'tan yatırım aldı. **Biletall'ın CEO'su ve kurucusu Yaşar Çelik**, Anadolu merkezli bir firma olarak Anadolu'daki ilk teknoloji yatırımını aldıklarını belirterek şöyle konuşuyor:

"PAZAR ÇOK BÜYÜK" "Türkiye'de bilet pazarı oldukça büyük. 2006'da online şehirlerarası otobüs biletleri satarak kurduğumuz şirketimiz bugün Türkiye'nin önde gelen bilet satış platformuna dönüştü. 200 otobüs firması, 500 yerli ve yabancı havayolu şirketi, feribot ve tren biletlerini kullanıcılarıyla buluşturuyoruz.

5 YIL SONRA 500 MİLYON TL Çok değil 5 yıl sonra 500 milyon TL ciro yapabileceğimizi öngörüyoruz. Dünyanın herhangi bir A noktasından B noktasına gidişte tüm biletleri sağlayan ve en çok tercih edilen firma olmayı hedefliyoruz."

Başkanın ajandasında ne var?

"Beklentimiz özel teşvik paketi"

Hatay, İstanbul ve Şanlıurfa'nın ardından Suriyeli nüfusunun en fazla bulunduğu 3'üncü şehir. İlçesi Reyhanlı'nın nüfusu 92 bin iken ilçedeki Suriye nüfusu 125 bini geçiyor. Antakya Ticaret ve Sanayi Odası Yönetim Kurulu Başkanı Hikmet Çinçin, bölgedeki iş insanlarının en önemli beklentisinin Suriye Savaşı'ndan olumsuz etkilenenler için geliştirilecek özel teşvik ve istihdam paketi olduğunu belirterek şöyle konuşuyor:

"BÜYÜME HİSSEDİLMEDİ"

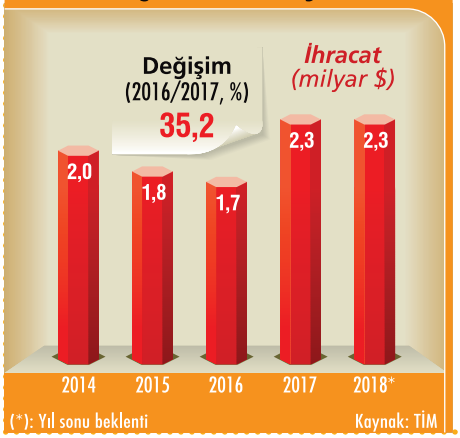
"2017'de ihracatımızda yüzde 34 artış yaşansa da bunun lokomotifini demir çelik sektörü oluşturdu. İhracattaki büyüme diğer sektörlerde hissedilmedi. Suriyeli göç dalgası ekonomimize ek yükler getiriyor.

Hatay- Şanlıurfa ve Kilis illerini kapsayacak şekilde özel istihdam ve teşvik paketinin hazırlanmasını talep ediyoruz."

"MALİYETLER ARTTI"

Suriye'deki iç karışıklıklardan sonra Hataylı nakliyecilerin bir araya gelerek kurduğu Hatay Ro-Ro'da maliyetlerin artmasından ötürü kapasitede her geçen gün düşüş yaşanıyor. Türkiye ihracatını ve lojistiğini Orta Doğu'ya bağlayan tek Ro-Ro hattının devamını sağlayabilmek için bin dolarlık desteğin bin 500 dolar olarak tekrar hayata geçirilmesi veya Süveyş kanalı üzerinden yapılan taşımacılığın en az yüzde 50 oranında desteklenmesini istiyoruz. Bu destek bölge ve ülke lojistiği için büyük önem arz ediyor. TIR geçişlerine kapalı olan Yayladağı Sınır Kapısı'nın da yeniden açılması, Hatay'ın ekonomisini ve turizmi canlandıracak.

Hatay ihracatında artış beklenmiyor



ÜÇÜNCÜ KUŞAK CEO'NUN YENİ YOL HARİTASI

Hasan Özkan, Adanalı tarımsal sanayi devi Sunar Şirketler Grubu'nun yeni CEO'su. Geçen yıl CEO'luğa atanan Özkan, yönetimde aileden 3'üncü kuşağı temsil ediyor. Yurt dışında eğitim alan Özkan, Maryland Üniversitesi Makine Mühendisliği Bölümü mezunu. Aile şirketinde üç kuşağın birlikte uyum için çalıştığı söyleyen yeni CEO, yol haritası şöyle anlatıyor:

HEDEF PAZARI "Türkiye nişasta ihracatının yüzde 45'i, glikoz ihracatının yüzde 23'ü, mısır yağı ihracatının yüzde 60'ı şirketlerimize ait. Önümüzdeki dönemde, nüfusun yoğun olduğu Güney Asya ve Uzak Doğu Asya ülkelerindeki etkinliğimizi ve pazar payını artırmayı hedefliyorum.

"ÖDÜL ALDIK" En büyük 500 sanayi kuruluşu içinde ilk 250'de yer alan Elita Gıda şirketimiz, Sunar markalı mısır ve ay çiçek yağlarıyla merkezi Brüksel'deki ITQI Uluslararası Lezzet ve Kalite Enstitüsü'nden 'Üstün Lezzet Ödülü' alan sektöründeki ilk firma oldu. Yurt dışındaki bu önemli başarılarımızı devam ettirmek istiyoruz."

"Papua Yeni Gine'de yaşayan 20 bin kişilik Fore Kabilesi 19'uncu yüzyıla kadar diğer çoğu halk gibi ölülerini gömüyordu. Ancak, açlık baş gösterince ölülerinin cesetlerini yemeye başladılar. Zaman içinde Fore'lar ölülerini yedikleri için ölümcül sinirsel bir hastalığa yakalanmaya başladı. Bu hastalık, yakalananı 10 yıl sonunda öldürüyordu.

Avusturalyalı yetkililer, 1960'larda ölü yemeyi yasaklayana kadar Fore halkının yarısı bu hastalıktan can verdi. Ekonomistler ve yönetim uzmanları, kötü iş yöntemlerinin, uygulayan şirketleri batıracağı için zaman içinde terk edileceğine inanır. Ancak Fore halkı, hastalanmalarına rağmen ölülerini yemeğe devam ettiler. Benzer örnek, şirketler dünyasında da yaşanıyor. Bazı alışkanlıklar kendilerine zarar veriyor, fakat liderleri o yöntemden vazgeçmiyor ya da geç vazgeçiyor."

Yukarıdaki cümleler, London Business School'da strateji ve girişimcilik hocası olan, aynı zamanda çok sayıda global şirkete danışmanlık yapan Freek Vermeulen'e ait. Vermeulen, 2017 Kasım'ında çıkan "Kötü Alışkanlıkları Kırmak: Endüstri Normlarını Aşın ve İşinizi Tekrar Canlandırın" adlı son kitabında, yöneticilerin genelde sektörlerindeki diğer şirketlerin uzun süre uyguladığı yöntemleri sorgusuz sualsiz kabul ettiğine dikkat çekiyor. Ona göre, bu yöntemlerin yaygınlaşmasının nedeni, kısa vadede yararlıymış gibi gözüktüğü için başarıyla ilişkilendirilmesi. Vermeulen, şirketleri yavaşça kemirerek büyümelerini engelleyen bu durumun nedenlerini şöyle özetliyor:

"Ne yapacağımızı bilemediğimiz zaman başkalarının yaptıklarını yapıp kendimizi güvende hissetmeye çalışırız. Buna benchmarking adı verilir ve inovasyonu yok etmenin ve kötü yöntemleri yaygınlaştırmanın en iyi yoludur. Doğru yol olduğuna emin olmadığınız sürece başkalarının yaptığını yapmayın."

Bu saptamaları yapan Vermeulen, ardından şirketlere "kötü alışkanlıklardan kurtulma" konusunda önerilerde bulunuyor:

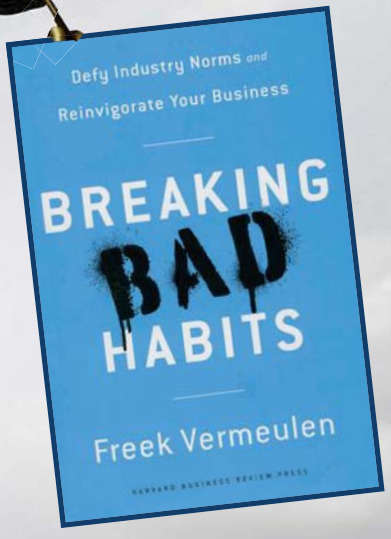
ENDÜSTRİ NORMLARI

Yıllar önce Londra'da bir tüp bebek kliniğinde çalışan bir doktorla tanıştım. Bana devletin hazırladığı bir tüp bebek kliniği sıralamasından bahsetti. Bu sıralama, İngiltere'deki tüp bebek kliniklerinin tedavilerinin başarı oranlarını ortaya koyuyordu. Görünüşte objektif kriterlere dayanan ve iyi niyetli bir çaba olan bu sıralamada bir problem vardı. Tüp bebek tedavisinin başarısı sadece uygulayan doktorun ve kliniğin yeteneğine değil, uygulanan hastaların da çeşitli özelliklerine bağlıydı. Mesela tedavinin 20'li yaşlarında ve doğurganlığı yüksek olan bir hasta üzerinde başarılı olma olasılığı, 40'lı yaşlarında ve daha önce başarısız tüp bebek denemeleri geçirmiş bir hastaya göre çok daha fazlaydı. Bunu fark etmiş olan bazı klinikler sıralamada üst sıralara çıkmak için sadece tedavinin başarılı olacağını öngördükleri hastaları kabul etmeye başladı.

Bu durumun elbette hastalar ve sistem üzerinde zararı büyüktü ama sürpriz bir şekilde en büyük zararı sistemi manipüle etmeye çalışan klinikler görüyordu. Sadece kolay hastaları kabul eden klinikler, doktorlarını işlerinde iyileşme ve kendilerini geliştirme imkanından yoksun bırakıyor, bu yüzden uzun vadede tedavi başarı oranları düşüyordu.

Hiç gazetelerin neden bu kadar büyük kağıda basıldığını ya da tüm otellerde neden bir resepsiyon olduğunu merak ettiniz mi? Bunu o sektörlerdeki insanlara sorduğunuzda aldığınız cevap "Biz ezelden beri bu şekilde çalışıyoruz" olacak. "Kötü Alışkanlıkları Kırmak: Endüstri Normlarını Aşın ve İşinizi Tekrar Canlandırın" (Breaking Bad Habits: Defy Industry Norms and Reinvigorate Your Business) adlı kitabında bu sorulara cevap arayan FREEK VERMEULEN, şirketlere zarar veren alışkanlıkların çoğunlukla nedeni sorgulanmadan yapılan sektörel kopyalamadan kaynaklandığını anlatıyor ve bu "kötü alışkanlıklar"dan kurtulmanın yöntemlerini sunuyor.

ASLI SÖZBİLİR • asozbilir@capital.com.tr



KÖTÜ ALIŞKANLIK NASIL YENİLİR?

Zor vakaları kabul eden klinikler ise başta dezavantajlı olsa da orta vadede başarı oranları hızla yükseliyor ve sıralamada yukarılara çıkıyorlardı.

Bu durum sadece tüp bebek kliniklerine has bir sorun değil. Her şirket, en iyi yöntem olduğuna inandığı uygulamalara sahip. Bazen bu uygulamalar gerçekten de iyi sonuçlar doğururken, çoğu zaman da anlamsız ve aptalca olabiliyor. Ancak, buna rağmen şirketler, 3 nedenle, bu uygulamaları devam ettirmekte inat edebiliyor:

1. Uygulama başarıyla ilişkilendirilmiş oluyor.
2. Sektörde nedensel belirsizlik oluyor.
3. Uygulama, uygulayan şirketleri batırmadan önce yeni başka şirketlerce de içselleştiriliyor.

Bu kitapta vurgulamak istediğim ana fikir şu: Bu kötü uygulamalar sona erdirilirse büyüme ve inovasyon için mutlaka yeni yollar açılır.

NASIL YAYGINLAŞIYOR?

Japon ekonomisi, 2. Dünya Savaşı sonrasında çökmüştü. Ancak, 1960'lardan itibaren Japonya hızla büyümeye başladı. "Japon Mucizesi" adı verilen bu başarı sayesinde ülkenin gayrisafi milli hasılası 1965'te 90 milyar dolarken, 1980'de 1 trilyon doları aştı. Bu da büyük ölçüde ihracatla başarıldı.

Japon otomotiv şirketleri Toyota, Honda ve Mitsubishi Batılı rakiplerinden hem daha ucuz hem de daha kaliteli otomobiller üretiyordu. Bu başarı hikayesinin nedeni, yeni bir yönetim biçimi olan "Toplam Kalite Yönetimi (TKM)" adı verilen uygulamaya dayanıyordu. TKM için sadece en üstten en alta tüm çalışanların kaliteye kendini adaması değil, ürünün yaşam döneminin her aşamasında da kaliteye odaklı olmak gerekiyordu.

TKM, 80'lerde ve 90'larda çok moda oldu ama bir problem vardı. Uygulayan Batılı şirketler, Japon şirketleri kadar başarılı olamıyordu. Bunun nedeni Batılı şirketlerin TKM'nin kusurlu kopyalarını uyguluyor olmasıydı. Sistemin sadece en görünür yanlarını almışlardı ama çalışanların rahatça fikirlerini söyleyebilecekleri ortamı yaratamamışlardı. Yöneticiler, TKM uygulamalarını danışmanlara havale etmiş ve gerektiği gibi değişim sürecinin entegre bir parçası olmamışlardı. Ayrıca sistemi adapte ederken sistemin ruhuna aykırı, parasal ödüller gibi ekler yapmışlardı.

Bu, çok görülen bir hata. Şirketler başarılı bir uygulamayı kopyalamak isterken karmaşık bir yapıyı basitleştiriyor. Bu basit kopya kolay anlaşılır ve çekici olduğu için daha da fazla sayıda şirket tarafından kopyalanıyor ve sonunda da yararlıdan çok zararlı hale gelecek şekilde değişiyor.

BAŞARI DELİLİĞİNE DİKKAT

London Business School'da gerçekleştirdiğim bir deney sonucunda insanların en başarılı şirketlere odaklandığını gördüm. İnsanlar, bu şirketlerin stratejilerinin genelde başarılı olup olmadığına bakmaksızın en iyi strateji olduğunu varsayıyorlardı. Çinli ilaç şirketleriyle gerçekleştirdiğim bir araştırmada şirketler bana yeni ürün geliştiren şirketlerin diğerlerine göre daha başarılı olduğunu söyledi. Ancak rakamlar bunu teyit etmiyordu. Bazı yeni ürün geliştiren şirketler çok başarılıyken çoğu da kötü durumdaydı. Yöneticiler, en başarılı şirketlere odaklanıyor ve aynı stratejiyle başarısız olan şirketleri görmezden geliyordu. Tüp bebek kliniği örneğinde olduğu gibi çoğu zaman uzun vadeli başarılara kısa vadede yatırım yaparak ve acı çekerek ulaşılabilir. Şirketlerin yeni bir strateji uygulamadan önce "Bu bana uzun vadede ne kazandıracak" sorusunu sorması gerekir.

Ayrıca bir uygulama ilk başladığında gerekli ve yararlı olabilir ama zaman ve şartlar değiştikçe çoğunlukla anlamını ve etkisini yitirir. Örneğin 1930'larda ABD'de Büyük Buhran varken kitap yayıncısı Simon & Schuster satış yapabilmek için kitapevlerine geri alım garantisi vermeye başladı, satamadıkları kitapları geri almayı garanti ediyordu. Bu uygulama 30'larda mantıklıydı ve işe de yaradı. Ancak kitapçıların büyük zincirler haline geldiği günümüz şartlarında yayıncıların satılmama riskini üzerlerine almalarına gerek yok. Ancak bu uygulama devam ediyor ve sektör yöneticileri, "Herkes bunu yapıyor" diyerek uygulamadan vazgeçmiyor.

NEDENSEL BELİRSİZLİK

London Business School'dan Markus Reitzig, araştırmaları sırasında giderek daha çok şirketin patent başvurularını dışarıya yaptırdığını fark etti. Ancak, başvuru yapmadan önce şirketlerin buluşlarının kamu tarafından daha önceden bilinip bilinmediğini derinlemesine araştırmaları gerekir. Bu süreçte de rakipleri hakkında çok faydalı bilgilere ulaşırlar. Patent başvurularını dışarıya yaptıran şirketler ise doğal olarak bu bilgilere ulaşamıyordu.

Reitzig, 504 şirketçe yapılan 189 bin 332 patent başvurusunu inceledi. Sonuçta patent başvurularını kendileri yapan şirketlerin, rakiplerinin güçlü ve zayıf yanlarını daha iyi öğrendiği ve bu sayede de ürün geliştirmede daha başarılı

KÖTÜ YÖNTEMLERDEN KURTULMAK İÇİN 8 EMİR

1) KIYASLAMADAN VAZGEÇ
Ne yapacağımızı bilemediğimiz zaman başkalarının yaptıklarını yapıp güvende hissetmeye çalışırız. Bu, kötü yöntemleri yaygınlaştırmanın en iyi yoludur. Doğru yol olduğuna emin olmadığınız sürece başkalarının yaptığını yapmayın.

2) KIYASI TERSİNE ÇEVİR
Büyük boyut kağıda gazete basmak gibi her rakibinizin uyguladığı bir yöntem bulun. Bu yöntemi uygulamak için iyi bir sebep düşünemiyorsanız muhtemelen orada bir inovasyon ihtimali vardır.

3) DENEY YAP
Birçok şeyi aynı anda değiştirirseniz, değişikliğe neyin sebep olduğunu anlayamazsınız. O nedenle her seferinde bir şeyi değiştirin.

4) ZORDAKİNİ GÖZLEMLE
Eğer bazı yöntem ve stratejilerinizin demode olup olmadığını test edemiyorsanız, yapabileceğiniz en iyi şey, sektöre yeni giren veya durumu kötü olan rakiplerinizin neleri denediğini gözlemlemektir.

5) ÇALIŞANLARA SOR
Çalışanlara geleneksel uygulamalarınızı sorduğunuzda "Çünkü bu işi hep böyle yaptık" ya da "Herkes böyle yapıyor" gibi yanıtlar alıyorsanız, bu iş yapma yönteminin geçerliliğini sorgulamaya hazır olmalısınız.

6) YENİ MODEL OLUŞTUR
Kötü yöntemlerinizden bir kısmını yok ederken, yeni yöntemler de geliştirerek yeni bir iş modeli oluşturmalısınız.

7) HEDEFİ DARALT
Sektörünüzde herkesin uyguladığı yöntem, muhtemelen pazarın sadece bir kısmı için iyidir. Bu yöntemlerin işe yaramadığı bir segment bularak bu uygulamaları yok etmek yoluyla büyüyebilirsiniz.

8) YAPMAYI DURDUR
Bazen inovasyon, kötü bir yöntemi yapmaktan vazgeçmek kadar basittir. Southwest Havayolları müşterilerinin çoğunun umurunda olmayan servisleri durdurdu ve böylece fiyat gibi hemen herkes için önemli olan konulara eğilebildi.

olduklarını saptadı. Kısaca, bir süreci ucuzlatmaya ve basitleştirmeye çalışırken, şirket içinde başka bir sürece zarar verme ihtimali var. Bu nedenselliği fark etmek de kolay değil.

Nedensel belirsizliğin sebebi şirketin parçaları arasında ilişkilerin çoğu zaman çok katmanlı olması… Ayrıca uzun vadeli etkiler genelde belirsiz ve soyutken kısa vadeli olanlar bariz ve o anda oluyor. Örneğin patentleme işini dışarıya yaptıran şirketler azalan masrafları hemen fark ederken rakiplerini tanımamanın onlara verdiği zararı fark etmekte zorlanıyorlar.

Bir diğer örnek de iç süreçleri standart hale getirip verimliliği ve kaliteyi artırmaya çalışan ISO 9000 ve Six Sigma gibi sistemler hakkında. Wharton'da öğretim

DEĞİŞİM İÇİN MALİYETLERİN BÜYÜMESİNİ BEKLEMEYİN

ŞEMAYI DEĞİŞTİR

Yöneticiler genelde değişiklik yapmak için bir neden bulmaya çalışır ve o nedeni buldukları zaman da genelde durumu düzeltmek için geç kalınmış olur. Tamamen durağan bir ortamda olsanız bile (ki hiçbir zaman değilsinizdir) şirketinizi değiştirmeniz gerekir çünkü değişimin kendisi de değerlidir. Zaman içinde çalışanlar aynı kişilerle iletişime geçmeye başlar ve böylece silolar oluşur. Bu da rutinleşmeye, esnekliğin kaybına ve verimsizliğe yol açar. Bunu engellemenin bir yolu şirket organizasyonunu sık sık değiştirmek.

SİLOYU ENGELLE

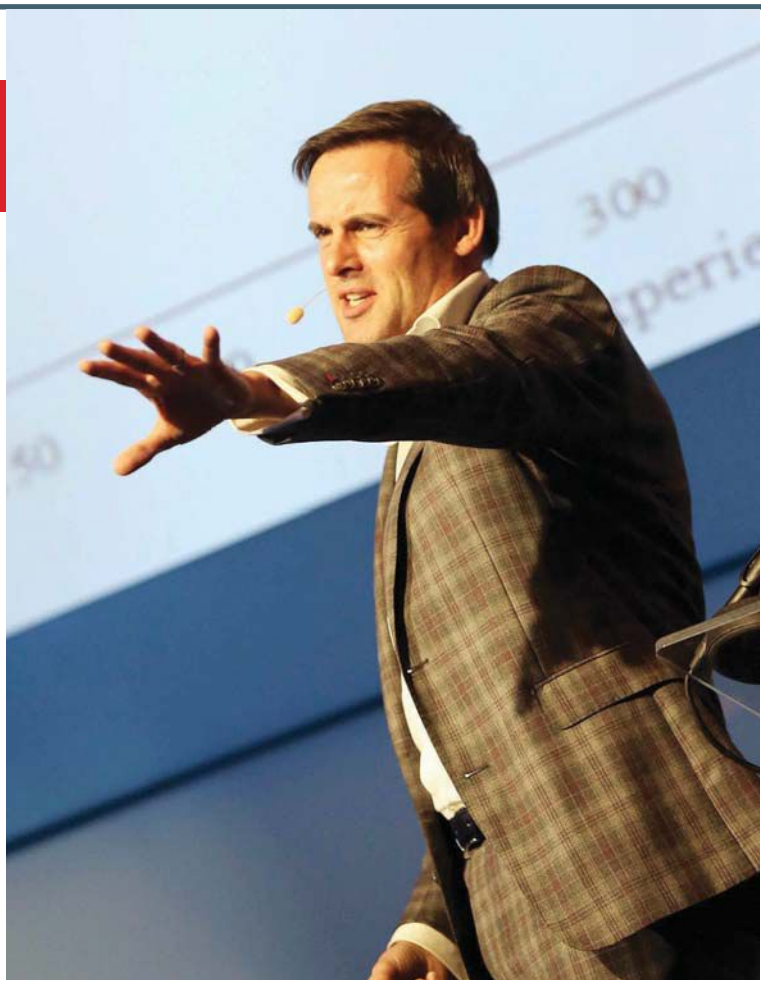
Örneğin Cisco, çalışanlarını 90'larda müşteri segmentlerine göre grupladı ve zaman içinde silolaşma sorunları baş gösterdi. Şirket çok müşteri odaklı yapılandığı için birçok grup birbirinden habersiz benzer sorunlar üzerine çalışmaktaydı. Bu da verimsizliğe yol açıyordu. Cisco bu durumu aşmak için şirketin üzerine çalıştığı değişik teknolojiler etrafında grupladı. Bu, verimi artırdı. Birkaç yıl sonra Cisco tekrar eski müşteri segmenti üzerine organize olan yapıya geri döndü. Cisco bu iki yapı arasında gidip gelerek silolaşmanın önüne geçebildi.

SERİ DEĞİŞTİRİCİ

650 milyar dolar yöneten SEI Investments'in CEO'su Al West "seri değiştirici" olarak anılıyor. West "şirketin başarısını devamlı kılmak için organizasyonel şemayı çok sık değiştirdiğini" söylüyor. İşler iyi giderken dahi değişiklik yaparak şirketin gereken zamanlarda değişim yapma kapasitesini artırıyor. Maaş/prim sistemini ya da sorumlulukları devamlı değiştirerek çalışanların farklı sistemlere hazır olmasını sağlıyor. Bu değişikliklerin tabii ki bir maliyeti var. Ancak bu değişiklikleri yapmak için performansınızın düşmesini beklerseniz maliyetler çok daha fazla olur. Değişiklik yapmak için problemlerin büyümesini beklemeyin.

üyesi olan Mary Benner, bu tip sistemlerin verimlilik ve güvenilirliğin önemli olduğu durağan ortamlarda işe yaradığını, ancak her şeyin hızla değiştiği, mesela şirketin teknolojisinin geçersiz olmak üzere olduğu durumlarda şirketlerin gereken büyük inovasyonu yapmasını engellediğini düşünüyordu.

Benner, ISO 9000'in durağan bir sektör olan boya sektörü ve hızla değişen bir sektör olan fotoğrafçılık üzerine olan etkilerini inceledi. Bulduğu sonuç marjinal yenilikler gerektiğinde ISO 9000'in çalıştığı ama büyük inovasyon gereken durumlarda başarısız olduğu oldu. Ancak bu dezavantaja rağmen şirketler değişimin gerekli olduğu durumlarda bile ISO 9000'den vazgeçemiyordu. Bunun sebebi de nedensel belirsizlikti. Yöneticiler ISO 9000'in inovasyon üzerindeki negatif etkisini anlayamıyordu, çünkü sonuçları yıllar sonra ortaya çıkıyordu.



KÖTÜ YÖNTEMLERİ YOK ETME

Uzun zaman gazetelerin neden bu kadar büyük boyutta basıldıklarını anlayamadım. Gazetelerin boyutları onları okumayı, katlamayı ve taşımayı çok zorlaştırıyordu. Doktoramı bitirip çalışmaya başladığım Hollandalı danışmanlık şirketi, neredeyse tüm büyük Hollanda gazetelerinin de sahibiydi. Bu gazetelerin yöneticilerine neden bu formatı tercih ediyorsunuz diye sorduğumda cevapları "Freek, etrafına bak, tüm saygın gazetelerin boyutu bu" oldu.

Bu cevaptan tatmin olmadım, bu seçimin ekonomik bir sebebi olmalıydı. Daha sonra İngiliz The Guardian gazetesine danışmanlık yaparken onlardan bunun ekonomiyle bir ilgisi olmadığı cevabını aldım. Ama onların da bu durumun nedeni hakkında bir fikri yoktu. İki asistanımı konuyu araştırmak için British Library'e gönderdim. Sonunda da İngiliz hükümetinin 1712 yılında gazeteleri sayfa sayılarına göre vergilendirdiğini keşfettik. Gazeteler de sayfa sayısını azaltmak için sayfa boyutlarını büyütmüştü. Bu vergi çoktan kaldırılmasına rağmen gazete yöneticileri nedenini bilmeden gazeteleri büyük basmaya yüzyıllarca devam etmişti. Ama sonunda birisi bu trendi kırma cesaretini gösterdi.

Doğrusu Independent'ın kaybedecek bir şeyi kalmamıştı. Batmak üzereydi ve bu nedenle her şeyi denemeye cesareti vardı. O sıralarda İngiltere'de metrolarda

SİNEMASEVERLER D-SMART'TA BULUŞUYOR

Ödüllü filmlerle ve dünyanın takip ettiği dizilerle dopdolu D-Smart Film-Dizi Paketi, sinemaseverleri yıl boyunca 36 dalda aday 12 filmle buluşturuyor. Şimdi Film-Dizi Paketi, sınırsız fiber internetle birlikte sınırlı bir süre için ayda sadece 69 TL. Üstelik D-Smart keyfini yanınızda taşıyabileceğiniz D-Smart GO da içinde!

İLK AY TÜM KANALLAR HEDİYE

FİLM DİZİ PAKETİ + **SINIRSIZ FİBER İNTERNET** 10 MBPS'e kadar 50 GB AKN + **D-SMART GO** Cepte, web'te tablette

SINIRLI SÜRE İÇİN

Ayda ₺69

24 AY KULLANIM SÖZÜ İLE

0 850 266 00 00

dsmart.com.tr /dsmartdunyasi

#dsmartsinemakeyfi

D-SMART

Kampanya 31.03.2018'e kadar 24 ay kullanım sözüyle yapılan yeni üyeliklerde geçerlidir. 69 TL, D-Smart HD Film-Dizi Paketi ve D-Smart GO ile birlikte 10 Mbps'e kadar sınırsız fiber internet (50 GB AKN) için geçerlidir. Verilen hız ve tarifeler altyapıya göre değişiklik gösterebilir. Aktivasyon bedelleri ve iç kurulum, kampanya kapsamında hediyedir. Uydu alıcısı ve modem mülkiyeti D-Smart'a aittir. Eve kadar fiber altyapısında modem kullanım ücreti kampanya kapsamında hediyedir. AKN aşılırsa belirtilen tarife için kullanım hızı en fazla 5 Mbps ile sınırlandırılacaktır. Başka kampanyalarla birleştirilemez. Detaylı bilgi, diğer fiber ve ADSL tarifelerimiz dsmart.com.tr'de.

Logan: © 2017 Twentieth Century Fox Film Corporation. All rights reserved. MARVEL TM & © 2017 MARVEL. The Good Doctor: © Sony Pictures Television Inc. All rights reserved. Smurfs: The Lost Village: © 2017 Columbia Pictures Industries, Inc., Sony Pictures Animation Inc. and LSC Film Corporation. All rights reserved. The Boss Baby: © 2017 DreamWorks Animation, L.L.C. All rights reserved. Loveless: © 2017 Non-Stop Productions Fetisoff Illusion Why Not Productions Senator Film Produktion Les Films du Fleuve. All rights reserved. The Blacklist 5. sezon: © 2017 Sony Pictures Television Inc. and Open 4 Business Productions LLC. All rights reserved. Outlander 3. sezon: © 2017 Sony Pictures Television Inc. All rights reserved. Assassin's Creed: © 2016 Twentieth Century Fox Film Corporation and Ubisoft Motion Pictures Assassin's Creed. All rights reserved. Resident Evil: The Final Chapter: © 2016 Constantin Film Produktion GmbH. All rights reserved. Life: © 2017 Skydance Productions, LLC. All rights reserved.

ücretsiz olarak dağıtılan Metro gazetesi ufak formatta basılıyordu ve bu format çok sevilmişti. Bundan cesaret alan Independent yöneticisi Simon Kelner, ülkenin çeşitli yerlerinde Independent'ı ufak formatta basarak aylarca denemeler yaptı. Mesela Manchester'da gazete hem ufak hem de büyük formatta basıldığında okurlar büyük oranda ufak formatı tercih etmişti. Denemelerden sonra Kelner gazetenin formatını değiştirdi ve Independent'ın tirajını önce yüzde 7,5 sonraki yıl da yüzde 20 artırarak gazeteyi batmaktan kurtardı.

YENİ İŞ MODELİ

Rattan Chadha ve Michael Levie daha önce birbirlerini tanımıyordu. İkisini ortak arkadaşları tanıştırdı ve ikisi de otelcilik konusunda yenilikçi fikirleri vardı. İkisi de orta kalitedeki otellerin iş seyahati için uygun olmadığını ve sektörün son 50 yıldır pek değişmediğini düşünüyorlardı. Bu durağanlık otellerin iş için çok seyahat eden gençlere hitap etmesini engelliyordu.

İlk otellerini 2008'de Amsterdam'ın Schiphol havaalanında açtılar. Adını da İngilizce Mobil Vatandaş anlamına gelen CitizenM (Citizen Mobile) koydular. CitizenM hızla büyüdü ve Londra, Paris, Glasgow, Rotterdam, Taipei ve New York'a yayıldı. Peki, bu başarıyı nasıl yakaladılar?

İlk yaptıkları, mobil vatandaşların bir otelde istemeyeceği şeyleri listelemek oldu. Müşterilerinin internet kullanmaya hakim olduğunu bildikleri için resepsiyon alanlarını ve check-in işlemini otel girişine koydukları ATM tarzı makinelerle yaptırdılar. Porter'ları da kaldırdılar, çünkü misafirleri kendi bagajlarını taşımaya alışık kimselerdi.

Ayrıca geleneksel otel restoranlarını ve barlarını kaldırdılar. Misafirleri genelde yalnız seyahat eden ve bu nedenle oturup yemek yemeyen insanlardı. Bunun yerine "oturma odası" adını verdikleri ve içinde bir bar, çalışabileceğiniz yüksek masalar, yiyecek bir şeyler alabileceğiniz bir mutfak alanı, konforlu divanlar ve televizyonların olduğu "ortak alan"lar sundular. Odalar lüks ama küçük olduğu için misafirlerin sanki evdeymiş gibi odalardan çok ortak alanlarda zaman geçirmesini sağlamaya uğraştılar. Bu sayede müşterilere daha ucuza daha büyük alan sunabildiler. Ayrıca satışlarını da çoğu otelin aksine önceden yapmıyor ve fiyatlarını ucuz havayollarındaki gibi anlık olarak değiştiriyorlar. Bu yenilikler sayesinde de masrafları diğer otellerden yüzde 40 daha düşük tutabiliyorlar.

İSTİHDAMDA İNOVASYON

Conde Nast'ta strateji direktörü olarak çalışan Dena McCallum'un canı sıkkındı. Vogue, New Yorker ve Vanity Fair'in sahibi olan grubun değişmesi gerekiyordu ama McCallum bir danışman şirketle çalışmak istemiyordu. O anda kafasına dank etti, yıllarca eski iş arkadaşı Liann Eden'le kendi danışmanlık şirketlerini kurma üzerine kafa yormuşlar ama işlerini bırakmaya değecek bir model oluşturamamışlardı.

Freelance fikri bu sorunu çözüyordu. McCallum ve Eden, 2000 yılında Londra'da Eden McCallum adıyla kendi şirketlerini kurdular. Modelleri, klasik danışmanlık işleri yapmak ama bünyelerinde hiçbir tam zamanlı danışman çalıştırmamaktı. Eden ve McCallum projeleri bulacak ve işi "freelance" olarak çalışan danışmanlar yapacaktı.

Freelance olarak çalışmak isteyen şaşırtıcı derece çok sayıda McKinsey, Bain ve Boston Consulting Group çalışanı olduğunu gördüler. Bunların bir kısmı ailelerine daha çok zaman ayırmak istiyordu, bazıları kitap yazıyordu ve bazıları da yaptıkları işleri kendileri seçmek istiyordu. Dahası freelance olarak çalışmak danışmanları proje bulma baskısından kurtararak sadece danışman olarak çalışabilmelerine imkan veriyordu. Böyle danışmanlar Eden McCallum'da freelance olarak çalışmaktan mutlu oluyorlardı. 2015 itibariyle şirket 17 ortağa ve 1000'den büyük bir freelance danışman ağına ulaştı. Eden McCallum yönetim danışmanlığı sektörünü yeni bir ürün/servis yaratarak değil şirketi değişik şekilde organize ederek değiştirdi. C

SİZİN RALLİ ARABANIZ HANGİSİ?

HAYATINIZI ZORLAŞTIRIN

Şirketler doğal olarak işlerini rutinleştirmeye çalışır. Mesela bir tüp bebek kliniği sıradan bir hasta için standart protokolü uyguladığında her çalışan ne yapması gerektiğini bilir. Bu da işleri hızlandırır, verimi artırır ve güvenilirliği çoğaltır. Ancak inovasyon yapmak istiyorsanız bu rutini kırmalı ve yeni iş yapma şekilleri bulmaya çalışmalısınız. Başka bir deyişle hayatınızı kendiniz zorlaştırmalısınız. Zor hastaları kabul eden tüp bebek klinikleri yeni denemeler yapıp, ulaştığı sonuçları sistematik olarak düzenleyerek performanslarını artırdı.

OTOMOTİVİN ARAYIŞI

Bazı şirketler özellikle kendileri hayatlarını zorlaştırır. Mesela bazı otomotiv şirketlerinin ralli takımları vardır. Ford, Subaru ve Mercedes gibi şirketler bu yarışlara sadece reklam amacıyla değil, arabalarını zor koşullarda denemek için de girerler. Bu yarışlar şirketlere inovasyon şansı verir. Kullandığımız arabalardaki birçok teknoloji, fren sistemleri, vites kutuları hep rallilerde geliştirilmiştir. Bazı projelerin kendileri kârlı değildir ama size deney yapma ve yeni çözümler bulma şansı verir. Kendinizi böyle bir durumda bulursanız hayatınızı zorlaştırmanın size getireceği faydaları aklınıza getirin ve "Benim ralli arabam hangisi" diye sorun.

Hem kod yazıyoruz hem de geleceği!

KidzMondo'da TeknoPark hafta sonu atölyeleri başladı!

KidzMondo TeknoPark'a gelen çocuklar, günlük hayatta kullanabilecekleri basit ve akıllı teknolojileri kendileri üretmeyi öğreniyor!

MEB Onaylı Eğitimler
5-6 / 7-9 / 10-12
Yaş Gruplarına:
- Kodlama
- Mobil Kodlama*
- 3D Tasarım
- Robot Tasarım

* Sadece 7-12 yaş arası içindir.

Deneme dersleri ve avantajlı fiyatlarla kayıt için
0212 348 10 00

BİLİŞİM GARAJ AKADEMİSİ

KM TeknoPark

KidzMondo® ÇOCUKLARIN DÜNYASI

TRUMP İSTANBUL

#kidzmondoistanbul | www.kidzmondoistanbul.com

SPONSORLARIMIZ

Hürriyet KANAL D PEGASUS ÜLKER

Aytemiz Bahçeşehir Koleji Bilişim Garaj Akademisi CADDE SANAT Çokokrem Colorpress Dankek dream Faber-Castell Golf Hilton komşufırın MIGROS MNGkargo Slow Türk 95.3 SUZUKI TAHİNCİOĞLU Ülker yupo

mediaPULSE

ÖNE ÇIKANLAR

ARAŞTIRMA Hornet/ Nielsenîn yaptığı araştırmaya göre tüketicilerin yüzde 44'ü kişisel deneyim sunan markaların ürünlerini almayı tercih ediyor. Ancak tüketicilerin yüzde 43'ü kişisel verilerin paylaşımından ötürü şikayetçi. 2017'de Emarsys/Forrester'ın yaptığı araştırma ise perakende sektöründeki pazarlamacıların yapay zekayı kullanarak kişiselleştirme yapmaya çalıştıklarını ve büyümeyi de burada gördüklerini ortaya çıkardı.

P&G Dünyanın en büyük şirketlerinden Procter&Gamble, 2017'de ajans sayısını yüzde 60 azaltarak ajans ve prodüksiyon maliyetlerinde 750 milyon dolar tasarruf ettiğini duyurmuştu. Ancak şirket bununla da yetinmeyecek. Bu yıl da yüzde 50 oranında azaltma hedefi var ve bu gerçekleşirse 400 milyon dolar daha tasarruf yapacak. P&G'nin CFO'su Jon Mueller,"Yetenek ve prodüksiyonu daha açık kaynaklı şekilde kullanılabilir hale getirmeye çalışacağız. Medya planlamayı ise otomasyona ağırlık vererek daha fazla in-house çözmeyi planlıyoruz" diyor.

Reklamveren radyoya neden yatırım yapmıyor?

Sosyal mecranın hayatımıza hızla girişi, bireylerin etkileşimlerinin anlık olmasını sağladı. **RİAK (Radyo İzleme Araştırma Kurumu) Genel Müdürü Olcay Akay**, "Bu durum radyonun da daha interaktif olmasını sağladı. Dinleyici mektuplarıyla başlayan karşılıklı iletişim, telefonlarla ivme kazandı ve cep telefonlarıyla ise anlık etkileşimlere dönüştü" diyor. Akay, bu mecranın reklamverenler tarafından etkin kullanılamadığını belirtiyor ve devam ediyor:

RADYO ETKİN KULLANILMIYOR
"Reklamverenler, markalarının/ürünlerinin satışına katkı sağlamak için kullandıkları mecralar içinde radyo kullanımında zayıf kalıyor. Günlük erişimi yüzde 50-55 arası değişen bir mecradan bahsediyoruz. Üstelik bu erişime göre maliyeti de çok uygun.

ÇÖZÜM NE? RİAK olarak bu soruna çözüm arıyoruz. Maalesef reklamverenin masasında, medya planlamalarında çoğu zaman radyo mecrası bulunmuyor. Reklamveren de maalesef radyo mecrasının neden planlamada olmadığını nedense hiç sorgulamıyor.

HEDEF NEDİR? "Günde 25 milyon insan radyo dinliyor. Ancak ne yazık ki trafik saatleri dışında bile günlük yüzde 50'nin üzerinde erişimi olan ve hafta sonları da yoğun şekilde dinlenen radyo, medya yatırımlarında yüzde 2,4 gibi bir pay alıyor. Sponsorluklar dahil ortalama 220 milyon TL civarı hacimsel büyüklüğe sahip. Türkiye'de, kişi başına düşen radyo reklam harcaması 1,4 dolar. Radyonun, erişim yüzdesine orantılı olarak, medya yatırımlarından aldığı payı yüzde 6'ya çıkarması gerekiyor."

Hakan Senbir / Senbir Danışmanlık'ın Kurucusu
"Markayla başlayan satışla bitirir ama satışla başlayan markayla bitiremez."

İsmail Bölükbaşı / Alaaddin Kreatif Direktör'ü
"Türkiye'de başarıyı, sahip olduklarımla ölçerim diyenlerin oranı yüzde 61 iken, dünya da bu oran yüzde 37. Kendimi başarısız hissettim bir anda.

Uğurcan Ataoğlu / Alametifarika'nın kurucu ortağı ve yönetici kreatif direktörü
"Bu cuma hutbem: Başlarken değil bittiğinde anlarsın her şeyi"

Anselmo Ramos / DAVID Kurucusu
"Reklamların amaçlarının iyi niyetli olduğunu hissediyorum. Ve komik olmaya çalışıyorlar. Aslında gerçekten komik değiller. Ama neredeyse komikler." #Superbowl"

HANDE YAVUZ ÇALIK
hyavuz@capital.com.tr

En çok hatırlanan reklamlar

Teknolojinin hayatımızda artan yeriyle birlikte insanların bir işe dikkat verme ve odaklanma süresi azaldı. **Ipsos Connect Genel Müdürü Yasemin Özen Gürelli**, yarıdan fazlamızın televizyon karşısında ama gözleri, aklı, ilgisi başka ekranlarda hapis durumda olduğunu belirtiyor ve devam ediyor:

DAHA ÇABUK UNUTUYORUZ "Ekran karşındaki davranış biçimimizdeki değişim reklam hatırlama skorlarının yıllar itibarıyla düşmesinin nedenlerinden sadece biri. Bununla birlikte o kadar çeşitli görsel ve işitsel dünyalara maruz kalıyoruz ki daha az beğeniyor, daha çabuk unutuyor ve daha çabuk tüketiyoruz."

HANGİSİ İLGİ ÇEKİYOR Artık markaların bize zorla bir şey söylemesine izin vermiyoruz. İlgimizi ne çekiyorsa onu evimize davet etme lüksüne sahibiz. Kalabalık içinde sadece daha çarpıcı, daha duygusal ve daha eğlenceli olanlar dikkatimizi çekmeyi başarıyor.

KİMLER BAŞARILI OLDU? Ipsos'un, Ad*Watch Araştırma'sına göre bu yılın en çok hatırlanan reklamı Halk Bankası'nın 'Avrupa Turu' reklamı oldu. 'Opet Akıllı Pompa' ve 'Gitti mi Gidiyor' reklamları da 2'nci ve 3'üncü sırada konumlandı. Yılın son ayında Coca Cola, Kıvanç Tatlıtuğ ile hamlesini yaptı ve ilk haftasından 4'üncülüğe oturdu.

TELEKOMDAKİ DEĞİŞİM Yıllar itibarıyla listemize giren kategorilerin ciddi oranda değiştiğini gözlemliyoruz. Çok değil sadece 6 yıl önce ilk 10 reklamın yedisi, ilk 100 reklamın ise yaklaşık 40'ı telekomünikasyon sektörüne aitti. Bugünün hatırlanan reklam sayısının, telekomünikasyon sektörü için, yarı yarıya düştüğünü görüyoruz.

ÜNLÜ KULLANIMI ÇOK ETKİLİYOR Buna karşılık finans sektörü daha ön sıralara çıktı. Kategori bağımsız incelediğimizde hatırlamayı tetikleyen en büyük etkinin kullanılan ünlüler olduğu görüyoruz. 2017'de en çok hatırlanan 10 reklamın 8'inde ünlü olması çok da şaşırtıcı olmasa gerek."

DİKKATİMİ NE ÇEKTİ?

KİŞİSELLEŞTİRME Accenture araştırmasında, markaların kişiselleştirme yaparken bazı hatalar yaptığını ortaya koydu. Birincisi, müşteriyi dinlerken yanlış konulara dikkat etmeleri. Diğer konu, markalar tüketici verisini toplarken, müşterinin markaya olan güvensizliği. Bunlar markaların bu yıl kişiselleştirme yaparken dikkat etmesi gereken iki önemli konu olacak. Ayrıca tüketicilerin yüzde 47'si iyi müşteri kategorisine girmek için kendilerine özel davranılmasını isityor. Yüzde 92'si ise bilgilerinin korunduğundan emin olmak istiyor.

VERİ 2018'de tüketiciler, alışveriş davranışları ve harcamalarına bakılarak kendilerine uygun reklamların reklamverenler tarafından verilmesini tercih ediyor. Pew Araştırma Merkezi'nin bulgularına göre Amerikalıların yüzde 47'si onlara daha kreatif hizmetler sunulabilmesi amacıyla bilgilerine erişilmesinde bir sakınca olmadığını düşünüyor. Bensimon Byrne'nin teknoloji lideri Patrick Schroen, "Bu kadar veriyle kreatif olamamak veya ileriye gidememek en büyük korku. Daha kreatif ve eğlenceli olmaya devam etmeliyiz" diyor.

ALİ ÖZGENÇ

ali@algoritmaconsulting.com

Merak neden iyidir?

Küçük çocuklar sürekli "Niçin" diye sorarak her şeyin açıklanmasını ister. Etraflarında olan biteni anlamlandırmaya çalışan çocuklar son derece meraklıdır ve soru sormaktan çekinmez. Yapılan araştırmalar merakın dört-beş yaşlarında zirveye ulaştığını ve ondan sonra düzenli bir şekilde aşağı indiğini gösteriyor. Kendine güven ve deneyimin sergilenmesi giderek meraka galip gelmeye başlıyor. Birçok iş yerinde de bunun yansımalarını görmek mümkün. İnsanlar şirketin iş yapış şeklini ve kendi görevlerini değişmez bir şey zannediyor. Soru sorarak beceriksiz veya zorlayıcı görünmek de pek istenen bir şey değil.

Oysa hem çalışanların hem de liderlerin, değişimin çok hızlandığı bugünün iş dünyasında soru sormaları, rekabetin önde gelen bir gereği. Bilindik usullerle iş yapmaya devam etmek artık bir seçenek değil. Başka bir yol var mı? Bu işin böyle yapılması şart mı? Bununla bunu birleştirsem ne olur? Sektörün kanıksadığı yolun nasıl dışına çıkarız? Şirketler, ancak bu tip soruların sürekli kafalarda döndüğü bir kültürle başarılı olabilir.

MERAKLA GELEN BAŞARI

Nitekim bugün örnek gösterilen inovatif şirketler hep meraklarının peşinden giden ve mevcutla tatmin olmayan kişiler tarafından kuruldu. Steve Jobs, "Merakımı ve önsezilerimi takip ederken karşıma çıkanların çoğu daha sonra paha biçilmez şeylere dönüştü" diyor. Google'ın eski CEO'su Eric Schmidt, şirketi cevaplarla değil sorularla yönettiklerini söylüyor. Oyunun kurallarını değiştirme cesareti olan insanlar olmasaydı bugün Uber ve Airbnb olmazdı. Amazon'un başarısı orada çalışan insanların sürekli sorular sorarak durmaksızın temel yetkinliklerine dayanan yeni işler kurmalarından geliyor. Arçelik'in, Türk kahvesinin yapımı nasıl basitleştirilebilir diye sorarak çıktığı yolculuk başarılı bir ürün ortaya çıkardı.

Merak, bir şeyi bilme veya öğrenmeyle ilgili kuvvetli bir arzu. Toplumda maalesef merakı törpülemeye dönük yönlendirmeler var. Merak yeni fikirlerin ortaya çıkmasına yol açar, çözümler üretilmesini sağlar, insanları rehavetten kurtarır. Alışıldık deneyimin dışında, yeni ve farklı olanı tanımak ve arayıp bulmakla ilgilidir. Merak, inovasyonun sıçrama tahtasıdır.

Meraklı kişiler hep daha iyiyi arar, bu da şirketleri ileri götürür. Merck'in 2015 yılında yaptırdığı "Merakın Durumu" araştırmasına katılanların yüzde 88'i, iş yerinde yeni fikirleri hayata geçirecek insanların meraklı kişiler olduğunu belirtti. Katılanların yüzde 61'i, meraklı bir kişinin terfi ihtimalinin daha yüksek olduğunu söyledi. Meraklı tipler araştırmada, organize, detaycı, düşünceli, enerjik, ilgi çeken kişiler olarak tanımlanıyor. Öte yandan aynı araştırmada şirketlerin çalışanlardan daha az meraklı olduğu da ortaya çıktı!

İNOVASYONU HIZLANDIRANLAR

İnovatif şirketler, bilmediğini söylemekten çekinmeyen ve öğrenmeye hevesli insanları bulmaya çalışıyor. İnovasyon ve büyümeyi hızlandıranlar, soru soran, yerleşik varsayımları ve kalıpları sorgulayan, işi ilerletmeye çaba gösteren kişiler. Yaratıcılık, inovasyonun fitilini ateşleyen şeyse merak da bunun oksijeni. Şirketlerde çalışan meraklı insanları fark etmek daha kolay ama böyle kişileri işe alım sırasında nasıl bulacağız? Yapılan araştırmalar, meraklı insanların olasılıklar üzerinde daha fazla durduğunu gösteriyor. "Ciddi şekilde", "oldukça", "son derece", "müthiş" gibi vurgu kelimeleri kullanıyorlar. Bir adayın merak derecesini ölçmek için iyi bir yol, en son ne öğrendiğini sormak. Bu soruyu, ister işle ister iş dışı cevaplarken duydukları heyecan, öğrenmeye ne kadar açık olduklarının bir göstergesi olabilir. Bir ölçü de görüşme sırasında veya bitiminde ne sorduğu. Eğer hiçbir şey sormuyorsa veya basmakalıp bir soru soruyorsa bu da kötü bir işaret.

Şirket liderlerinin organizasyonda merakı geliştirmek için yapabileceği çeşitli şeyler var. Bunların başında liderin sorular sorması geliyor. Soru sormaya ve cevaplamaya açık liderler çok daha verimli ve inovatif bir iklim yaratır. Şirkette öğrenme fırsatları yaratmak, işin yapılış şeklinde çalışanlara esneklik sağlamak, yeni fikirlerin peşinden gitmek isteyen çalışanlara destek olmak organizasyondaki merak duygusunu besler. Sonuçta çalışanlar çok daha angaje bir hale gelir ve hem şirket hem de çalışanlar kazanır.

Meraklı insanları istisna değil, standart olarak gören ve onların heyecanını körükleyen organizasyonlar bundan çok şey kazanır. Meraklı insanlar hem tutkuludur hem de doğru soruları sormayı bilir. C

"Meraklı insanları istisna olarak görmeyen şirketler çok şey kazanır"

Gelecek & Trendler

Yenilikçilik ve gelecek araştırmaları dergisi | Mart 2018

www.siemens.com.tr

SIEMENS

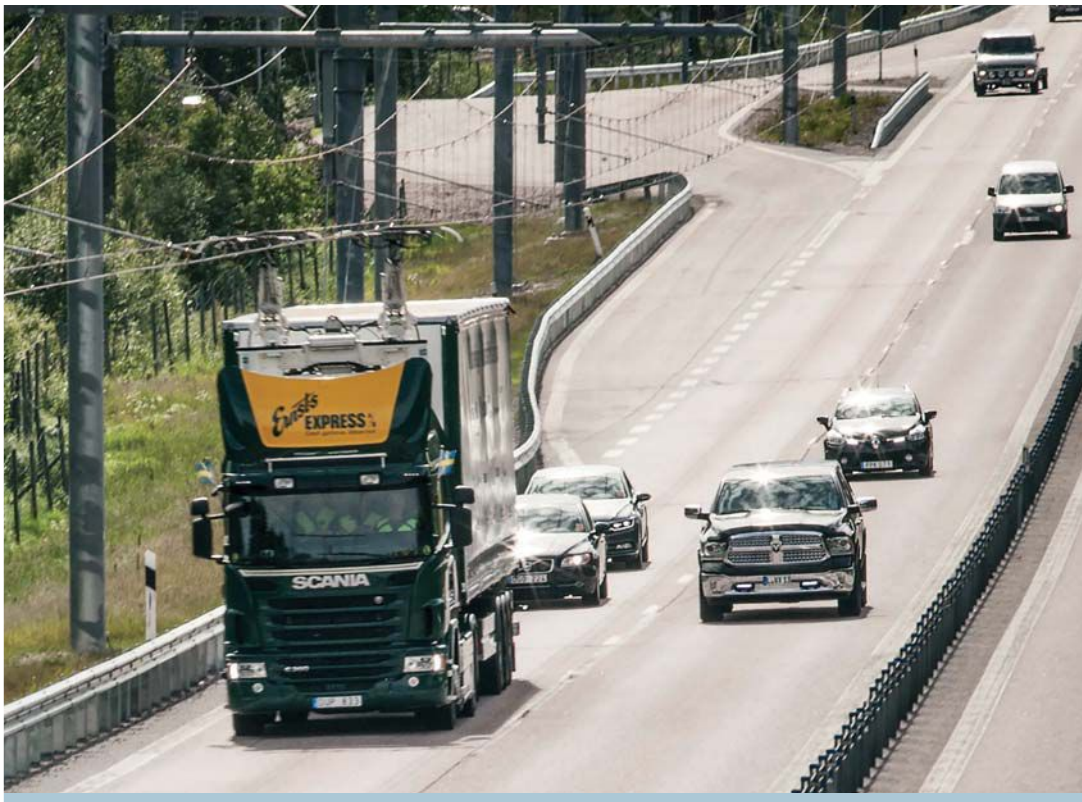
20XX

Dönüşüm daha yeni başlıyor

2017 yılı başlarında next47, Siemens içinde girişimciliğin teşvik edilmesine yardımcı olması amacıyla dünyanın en başarılı startup hızlandırıcılarından biri olan Techstars ile bir ortaklık kurdu.

Şehirlerimiz için bir kurtarıcı

20. yüzyılın ortalarında tramvaylar çağdışı kalmış gibi görülüyordu, günümüzde ise onlara rağbet tekrar arttı. Ancak tramvayların yaygın hale gelebilmesi için evrimleşmesi şart: Artık akıllı da olmak zorundalar. Siemens şimdiden büyük ölçekli üretime hazır dünyanın ilk akıllı tramvayını geliştirdi bile.



Elektrikli gelecek

Dünya çapında elektrik üretiminde yenilenebilir enerjilerin artan kullanımı küresel karbondioksit emisyonlarının azaltılmasında kilit rol oynuyor. Ancak bu gelişme ve gelecekte bu enerji kaynaklarına ayak uydurmak için çok daha esnek hale gelme gerekliliği enerji nakil şebekeleri açısından büyük bir zorluğa neden oluyor. Elektroliz gibi teknolojiler, bu zorluğun üstesinden gelinmesine yardımcı olabilir. Elektroliz suyu, bir depolama ortamı, enerji taşıyıcı, CO2-nötr bir yakıt veya birçok endüstriyel uygulama açısından besleyici olarak kullanılabilecek hidrojen ile oksijeni ayrıştırmak için elektrik enerjisi kullanıyor. Sonuç olarak hidrojen karbonsuzlaştırma sürecinin sürükleyicisi durumunda ve uygun maliyetli yenilenebilir elektriğin belirleyeceği yeni bir çağın yolunu açıyor.

Startup'lara dayalı büyüme

M. Rauf Ateş

Geçen ayın Capital'inde Eric Ries'in dünya çapında büyük ses getiren kitabı Startup Way'e yer vermiştik. "Dünya çapındaki şirketlerin", girişimciler ve startup'lardan nasıl yararlandıklarını örnekleriyle anlatan bu kitaptan sonra başka benzer yayınlar da çıktı. Gördüğüm kadarıyla ABD başta olmak üzere gelişmiş ülkelerde şirketler giderek daha fazla startup'lardan yararlanmaya, onları bünyelerine almaya ya da işbirlikleri geliştirmeye odaklanıyorlar.

Bunların örneklerini Türkiye'de görüyoruz ama yeterli değil. Şirketler çeşitli programlar geliştiriyorlar ama örneğin Amerika'da ya da Almanya'daki kadar güçlü değiller... İçlerinden büyük değer yaratan başarı öyküleri çıkmıyor...

İlerleyen sayfalarda okuyacaksınız... Siemens'in 2017 başında geliştirdiği Next47 adlı startup hızlandırıcı programının ilk sonuçları paylaşılıyor. İlk aşamaya 25 startup dahil edilmiş ve kendilerinin paylaşımıyla, "müthiş" başarıyla sonuçlanmış. İki ekipten biri "öğrenen makine uygulamaları için sentetik görüntü sağlayan" bir girişim, diğeri de elektrikli araçların şarj edilmesinden para kazanmayı amaçlayan bir şirket kurmuşlar... Okuduğum kadarıyla gelecekleri de parlak... Belki bu program olmasaydı, teşvik edilmeyecekler, önleri açılmayacaktı.

Türkiye'nin büyük şirketlerinin de artık bu işe biraz odaklanmaları gerekiyor... Üstelik sadece sanayi ve teknoloji alanına değil, gayrimenkulden perakendeye çeşitli sektörlerde projeler üretilebilir. İyi örneklerini inceleyip, geç kalmadan yola çıkmak lazım.

Saygılarımızla...

İÇİNDEKİLER

Dönüşüm daha yeni başlıyor 3
Elektrikli gelecek 5
Şehirlerimiz için bir kurtarıcı 8

DB DOĞAN BURDA DERGİ

Yayıncı
Doğan Burda Dergi Yayıncılık ve Pazarlama A.Ş
www.doganburda.com

Capital

SIEMENS

İcra Kurulu Başkanı Cem M. Başar
Yayın Direktörü (Sorumlu) M. Rauf Ateş
Yayın Yönetmeni Sedef Seçkin Büyük
Yazışleri Müdürü Ebru Fırat
Haber Müdürü Şeyma Öncel Bayıksel
Görsel Yönetmen A. Bertuğ Patır
Yayın Kurulu (Alfabetik sırayla) M. Rauf Ateş, Hüseyin Gelis, Sedef Seçkin
Marka Müdürü Gökçe Aykaç Mutlu
Ankara Temsilcisi Erdal İpekeşen
Tel: 0 312 207 00 95

Yönetim
Satış Direktörü Mehmet Taşkın
Finans Direktörü Didem Kurucu

Yönetim Yeri
Trump Towers, Kule 2, Kat: 21-24, 34387, Şişli-İSTANBUL
Tel: 0 212 410 32 28 Faks: 0 212 410 32 27

DB Okur Hizmetleri hattı Tel: 0212 478 03 00
okurhizmetleri@doganburda.com
DB Abone Hizmetleri hattı
Tel: 0212 478 03 00 Faks: 0212 410 35 12-13
abone@doganburda.com

Reklam
Grup Başkanı Nisa Aslı Erten Çokca

Teknik
Ayfer Kaygun Buka Tel: 0 212 336 53 62
Şaban Yazır Tel: 0 212 336 53 61

Rezervasyon
Tel: 0 212 336 53 00-57-59
Faks: 0 212 336 53 92-93
Ankara Reklam Tel: 0 312 207 00 72-73

capital@doganburda.com

Techstars koçluğu sürerken Johannes Hund (solda) ve Manuel Heckmann.

Dönüşüm daha yeni başlıyor

2017 yılı başlarında next47, Siemens içinde girişimciliğin teşvik edilmesine yardımcı olması amacıyla dünyanın en başarılı startup hızlandırıcılarından biri olan Techstars ile bir ortaklık kurdu. Tohum aşaması yatırımcılığı ve mentorluk desteğiyle birlikte sunulacak 3 aylık hızlandırıcı programına katılmak için başvuran toplam 25 kişiden iki ekip oluşturuldu. 2017 Hızlandırıcı programı henüz sona erdi ve müthiş bir başarıyla sonuçlandı: Her iki ekip de nihayetinde tam donanımlı birer girişimci olma yolundaki çalışmalara devam etmeye karar verdi.

Kendi fikrinize sonuna kadar güvenmek, Siemens'teki konforlu masanızdan ayrılmak ve kendi işinizin patronu olmaya karar vermek insanın hayatını değiştiren türden bir deneyimdir. 2017 Temmuz'u başlarında iki ekip ABD'de yeni bir maceraya atılmak için Siemens'teki işlerinden ayrılmıştı. Bugün ise Techstar'ın verdiği üç aylık eğitim ve koçluğun ardından yuvalarına geri döndüler ve artık tam donanımlı birer girişimci olmaya devam etmek için ilk günkünden bile çok daha kararlılar! Şimdi liderler arıyorlar, kendi ürünlerine son rötuşları yapıyorlar ve giderek büyüyen

Startup EcoG'den Jörg Heuer, Manuel Heckmann ve Johannes Hund (soldan sağa).

ekiplerine katılmaları için pırıl pırıl insanları işe alıyorlar.

İki ekip iki startup

Robert Walter ve Richard Schubert, öğrenen makine uygulamaları için özel sentetik görüntü verileri sağlayan RealSynth'i kurmuştu. Joerg Heuer, Johannes Hund ve Manuel Hecmann ise EcoG'nin yöneticileri olarak ve elektrikli araçların (EV) şarj edilmesinden para kazanmayı amaçlayan bir platform yarattı.

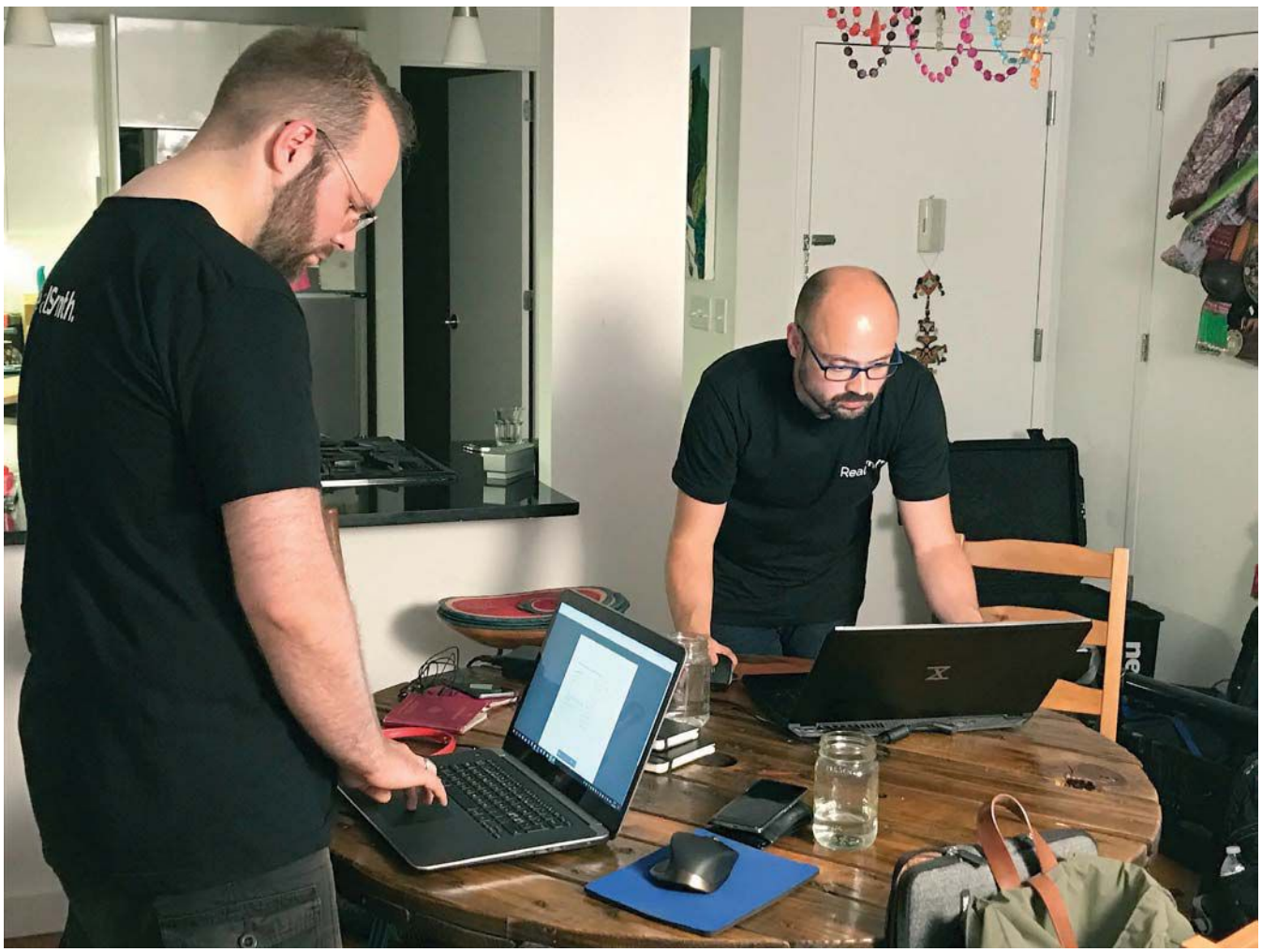
Techstars ile birlikte geçirdikleri zaman boyunca diğer startup'larla birlikte çalıştı. Onlara kendi şirketlerini kurup büyütmüş ve başarılı olmak için nelere gerek olduğunu bilen akıl hocaları eşlik etti. Sunumları hakkında paha biçilmez geri beslemeler sunan müşterilerden de çok şey öğrendiler. Son olarak önümüzdeki yıllarda kendi şirketlerini sermaye sağlayacak birinci sınıf yatırımcılara nasıl başarılı bir şekilde pazarlayacaklarını da öğrendiler.

İlelebet dönüşüm

EcoG'nin CTO'su Johannes Hund'ın çok güzel ifadesiyle Siemens çalışanından girişimciye dönüşmek her zaman pek de kolay bir iş değildi:

"Başlangıçta biz 'kimlik hırsızı sendromu' yaşıyorduk, ancak zaman içinde kendimize güvenimiz geldi ve 'Tamam işte biz artık gerçekten de bu iş vizyonunu daha da ileriye götürebilecek ekibiz. Biz bunu gerçekten başarabiliriz' demeye başlamıştık."

Sabrina G



RealSynth Kurucuları Robert Walter ve Richard Schubert, NYC'de girişimci olarak yaşamlarını sürdürüyor.

Trafiğin geleceği:
Pantograflarla donatılmış kamyonlar ilk defa 2016 Haziran'ında kamuya açık yollara çıktı.

Elektrikli gelecek

Dünya çapında elektrik üretiminde yenilenebilir enerjilerin artan kullanımı küresel karbondioksit emisyonlarının azaltılmasında kilit rol oynuyor. Ancak bu gelişme ve gelecekte bu enerji kaynaklarına ayak uydurmak için çok daha esnek hale gelme gerekliliği enerji nakil şebekeleri açısından büyük bir zorluğa neden oluyor. Elektroliz gibi teknolojiler, bu zorluğun üstesinden gelinmesine yardımcı olabilir. Elektroliz suyu, bir depolama ortamı, enerji taşıyıcı, CO2-nötr bir yakıt veya birçok endüstriyel uygulama açısından besleyici olarak kullanılabilecek hidrojen ile oksijeni ayrıştırmak için elektrik enerjisi kullanıyor. Sonuç olarak hidrojen karbonsuzlaştırma sürecinin sürükleyicisi durumunda ve uygun maliyetli yenilenebilir elektriğin belirleyeceği yeni bir çağın yolunu açıyor.

Siemens AG, Enerji ve Elektronik Araştırmaları, Kurumsal Teknolojiler'in kıdemli başkan yardımcısı Prof. Armin Schnettler'den bir konuk yorumu.

Eğer 2100 yılı itibarıyla gezegenimizi sıfır karbon salımı yapan bir hale getirmek istiyorsak, en acil görevlerimizden birinin de sektörlerin tamamını elektriklendirmek olması gerekir. Elektriklendirme ile gelecekte ulaşımdan, endüstriyel kimyasallara ve enerji sistemlerine kadar her sektörde fosil yakıtların yerine daha fazla elektrik enerjisi kullanılması kastediliyor.

Elektrikli sürücüler ve alternatif yakıtlar

OICA'ya göre 2015 yılında dünya genelinde yollarda yaklaşık 1,3 milyar araç vardı. Ancak onların sadece ufak bir kısmı fosil yakıtsız çalışabilmekteydi ve IEA elektrikli araçların sayısının sadece 2016 yılında ilk defa 2 milyona çıktığını tespit etmişti. Bilhassa son birkaç yıl içinde araba üreticileri halen çözülememiş menzil ve

Armin Schnettler, Almanya'nın en büyük enerji konferansı olan Handelsblatt Conference'da CO2-nötr bir geleceğe doğru gidecek yol için atılması gereken adımlar ve elektriklendirme hakkında bir konuşma yaptı.

akü ağırlığı sorunlarına rağmen elektrikli sürüşlerde dikkate değer ilerlemeler kaydetti.

CO2-nötr ulaşımda iyi bir örnek de hem benzin hem de sıkıştırılmış doğal gaz ile çalışabilen Audi'nin g-tron serisi modelleri. Bu modeller mevcut oturmuş teknolojilerden faydalanılarak salımların hızlıca azaltılmasına yönelik en iyi yaklaşımlardan biri.

Burada hükümetler de aktif rol üsteniyor. Örneğin Çin, bu ülkede yılda 30 binden fazla araba satan üreticilere bir miktar elektrikli araba üretme mecburiyeti getiriyor. 2019 yılından başlayarak her 10 yeni arabadan 1'inde alternatif sürüş sistemi olma zorunluluğu da getirilecek.

Ancak elektrikli sürüşler tek başlarına karayolu trafiğinin CO2-nötr olmasını sağlamaya yetmeyecek. Sonuçta dekarbonizasyon yani karbondan arındırma için fosil yakıtsız bir dünya olması gerektiği çok açık. Bizim sentetik yakıtlar gibi benzin ve mazota alternatifler bulmamız şart. Siemens uzmanları işte bu yüzden elektrolitik teknolojisine odaklanan iki yöntem üstünde çalışıyor.

PEM elektrolizinde elektrik, suyu oksijen ve hidrojene ayrıştırabiliyor ve bu teknoloji yakıt piliyle çalışan araçlarda kullanılabiliyor. Bu araştırmacılar ayrıca karbondioksiti karbonmonoksite dönüştüren ve sonra onu özel kimyasallar veya CO2-nötr yakıtlar için ara ürün olarak kullanabilecek türden bir elektrolizin kullanımıyla da ilgileniyor.

Siemens ve Evonik kimya şirketi daha geçen hafta iki yıllık bir iş birliği anlaşması imzaladı. Onların vizyonu ise ulaşım alanında devrim yaratmak için tehlikeli miktarda sera gazıyla çalışmak olarak özetlenebilir.

Kamyonlarda ve uçaklarda CO2 azaltımı

Bireysel ulaşımın elektriklendirilmesinin dışında dekarbonizasyonun bir diğer önemli kaldıracı da kargo taşımacılığıdır. Bu alanda yılda 6 milyon metrik ton civarında CO2 tasarrufu yapılabilir; bu şekilde Almanya'da otobanlardaki kamyon trafiğinin yüzde 30'u elektriklendirilebilir ve bu kamyonlar yenilenebilir enerjiyle çalıştırılabilir. Siemens eHighway bu istikamette atılmış adımlardan biridir.

Burada temel yaklaşım enerji tüketimini yarı yarıya düşürmek ve hava kirliliğini azaltmak için kamyonlara havai hatlardan elektrik sağlamaktan ibarettir. İsveç ve ABD'deki ilk pilot güzergahlar bu teknolojinin uygulanabilir olduğunu ispatladı. Aynı zamanda IEA da 2050 yılında dünyadaki ağır yük taşıyan araçların yüzde 36'sının havai hatları kullanabilir duruma getirilebileceğini tahmin ediyor.

Kara trafiğinde geçerli olan aynen hava trafiği için de geçerli. Fosil yakıtlardan uzak durmak için hava trafiğinin de elektriklendirilmesi kaçınılmaz. Bugün hava ulaşımı dünyadaki CO2 salımlarının yaklaşık yüzde 2'sinden sorumludur. Burada da tek çözüm ya elektrikli ya da hibrid elektrikli sürüşlerdir. Airbus, Rolls Royce ve Siemens bu işin 100 koltuğa kadar taşıma kapasitesi olan yerel uçaklarda boş bir hayal olmadığını

E-Fan X: Siemens, Airbus ve Rolls Royce dünyada ilk defa göreceli olarak büyük bir uçakta hibrid-elektrikli bir itiş sistemini test etmek istiyor.

kanıtlamak için birlikte çalışıyor. Onlar 2020 yılına gelindiğinde dünyanın ilk elektrikli hibrid demo uçağını göklerde uçurmayı planlıyorlar.

Kimya endüstrisinin elektriklendirilmesi

Ancak tek değişmesi gereken ulaşım değil. Çok sayıda sanayi kolunun da CO2-nötr olması için kapsamlı bir elektrifikasyona tabi tutulması şart. Örneğin kimya endüstrisine bir bakalım. Bu endüstri Almanya'daki en enerji yoğun sektörlerden biridir ve bu ülkedeki enerji tüketiminin yaklaşık yüze 10'undan sorumludur. Ve karbondioksitten uzak durulmasının beklendiği bir ortamda bu endüstrinin acilen ihtiyaç duyduğu hidrokarbonları nasıl elde edeceği ucu açık bir soru olarak durmaktadır.

Doğal gazsız, kömürsüz ve petrolsüz bir dünyada bu ürünler sentezlenmek zorunda. Burada devreye tekrar elektroliz giriyor. PEM elektrolizi suyu hidrojene dönüştürebiliyor ve kimya endüstrisinin önemli bir hammaddesi olan ve büyük bir CO2 ayak izine sahip hidrojen bu şekilde karbondioksit salımı yaratmaksızın üretilebilir ve aynı anda hem bir enerji kaynağı hem de bir depolama aracı hizmeti görebilir.

Enerji sistemlerinin elektriklendirilmesi

Günümüz enerji sistemlerine bir göz attığımızda, "elektronikleştirilmiş" şebekelere yani başka bir ifadeyle enerji arzı sistemlerinde giderek artan elektronik bileşenlerin kullanılmasına doğru net bir trend yaşandığını gözlemliyoruz. Biz işte bu yüzden yeni güç dönüştürücüler geliştirmeye çalışıyoruz. Bu yeni dönüştürücülerde daha az miktarda özel şartnameler olacak, ancak daha standart ve daha ekonomik olacaklar. Fotovoltaik sistemler ve rüzgar türbinleri şebekeye güç elektroniği elemanları aracılığıyla bağlanabileceğinden enerji dönüşümünde ve dekarbonizasyonda kilit birer bileşen olacaklar. Yani güç elektroniği, yenilenebilir enerjinin yaygınlaşması ve elektrikli araçların sayısının artmasıyla birlikte giderek önemini artıracak.

Şurası çok net: Biz her bir sektörü elektriğe dönüştürmeden karbondan arınmayı başaramayacağız. Ancak sadece elektriklendirmenin gezegenimizi CO2-nötr yapmaya yetmeyeceği de çok net. İnsanoğlunun dekarbonizasyonu bir gerçeklik haline getirme görevinin diğer önemli kaldıraçları arasında ise enerji verimliliğinin artırılması ve enerji nakil şebekelerinin büyütülmesi gibi zorlu meydan okumalar var.

■ Prof. Armin Schnettler

Şehirlerimiz için bir kurtarıcı

20. yüzyılın ortalarında tramvaylar çağdışı kalmış gibi görülüyordu, ancak günümüzde onlara rağbet tekrar arttı. Bugün dünyanın dört bir yanında hem trafiğin hacmini hem de hava kirliliğini azaltarak pek çok şehrin cazibesini artırmasına katkıda bulunuyorlar. Ancak tramvayların yaygın hale gelebilmesi için evrimleşmesi şart: Onlar artık akıllı da olmak zorunda. Siemens şimdiden büyük ölçekli üretime hazır dünyanın ilk akıllı tramvayını geliştirdi bile.

Dünyadaki büyük şehirler birbirlerinden ne kadar farklı olursa olsun tek bir ortak yanları vardır: Trafiğin yoğun olduğu saatlerde yolları tıkış tepiştir, insanlar trafikte sıkışıp kalır ve sayısız içten yanmalı motor atmosfere olağanüstü yüksek miktarda CO_2 salımı yapar.

Dünyanın dört bir bucağındaki uzmanlar işte bu yüzden ulaşımın en eski araçlarından biri olan tramvayın bu sorunların giderilmesinde kilit bir rol oynayabileceğine inanıyor. Bunun temel nedenleri çok bariz. Tramvaylar raylar üzerinde yol alır ve trafik tıkanıklıklarında sıkışıp kalmaz. Bir tramvay 200 ila 600 arasında yolcu taşıyabilir. Sonuçta, tam kapasite dolu bir tramvay ortalamada 150'den fazla arabanın yerini alabilir. Almanya'daki Dresden şehrinin belediye ulaştırma şirketi Dresdner Verkehrsbetriebe AG'ye göre bir kişinin tramvayla taşınmasıyla aynı kişinin kendi arabasını kullanmasına kıyasla yüzde 90'a varan oranda daha az karbondioksit üretiliyor. Ayrıca burada "ray ödülü" de söz konusu: İnsanlar tramvayları güvenilir bir ulaşım aracı olarak görüyor.

Sürücüsüz arabalar ve otobüslerle rekabet

Ancak tüm bu avantajlarına rağmen tramvaylar yakın bir gelecekte tekrar cazibelerini kaybetme riskiyle yüz yüze, bilhassa da binek araçlarıyla kıyaslandıklarında. Bunun nedeni

Yarınların tramvayları için bir prototip: Siemens, Stadtwerke Ulm (SWU) ile birlikte çalışarak sürücüsüz tramvay hayalini hayata geçirmeye başladı. Bu şirket 2015 yılından bu yana bu sürecin ilk aşaması olan ve çarpışmaları önlemek için tasarlanmış bir sürücü destek sistemi üzerinde çalışıyor.

ise ortaya sürücüsüz arabaların çıkması. Siemens Ulaşım Bölümü'nde tramvaylardan sorumlu ürün müdürü Matthias Hofmann, "Sürücüsüz arabalar çocuklar ve yaşlılar gibi eskiden araba kullanamayan insanların otomobille seyahat edebilmesine olanak sağlayacak" diyor. Ancak bu uzman ayrıca yollarının çoğu zaten bir veya iki kişinin seyahat ettiği arabalarla dolu olan şehirlerde sürücüsüz arabaların iyi bir alternatif olamayacağını da ekliyor. Hofmann, "Bu durum tramvayların da sürücüsüz olmak zorunda olduğu anlamına geliyor. Onların aynı zamanda küçük ve esnek birimler halinde çalıştırılabilmesi de gerekiyor. Bu sayede daha fazla sayıda yolcu cezbedilebilir ve insanlar araba kullanmaktan vazgeçirilebilir. Tüm bu faktörler tramvayları kitlesel birer transit sistem olarak bir yandan otobüslerin dağıtım ve aktarma güzergahları diğer yandan da metrolar ve banliyö trenleri arasındaki boşluğu mükemmel bir şekilde dolduran çevre dostu bir toplu taşımacılık sistemi yapabilir" diyor.

Açık bir sistemin zorlukları

Berlin Adlershof'daki Siemens Ulaşım Bölümü'ndeki geliştirme ekibi tarafından yapılmakta olan işler hakkında Christian Klier, "Burada geleceğin akıllı tramvayı üzerinde çalışıyoruz" diyor.

Bu ekipte robot bilimi uzmanları, yazılım geliştiriciler ve görüntü işleme uzmanları bulunuyor. Klier, bu projenin teknik uygulamasından sorumlu. Bu ekip, otomotiv tedarikçileri, üniversiteler, startup'lar ve müşterilerle yardımlaşarak Siemens'in tüm raylı araçları için destekli ve otonom sürüş sunmak amacıyla tasarlanmış akıllı bir sensörlü yazılım platformu yaratıyor.

Kapalı bir sistem oluşturan özel güvenlikli altyapılarda faaliyet gösteren metro trenlerinin aksine otonom tramvaylar, arabalar, bisikletler ve yayalar gibi diğer pek çok karayolu kullanıcısıyla birlikte açık bir sistemde çalışacak.

Klier, "Onları çalıştırmak için gerekli zekanın çoğu işte bu yüzden tümleşik olmak zorunda" diyor. Bu nedenle tramvayların etraflarındakileri takip edebilmesi, verileri değerlendirebilmesi ve kararlar alabilmesi için sensörlerle donatılması gerekecek. Örneğin bir tramvayın yoluna devam edip edemeyeceğine, hangi hızda gidebileceğine ve herhangi bir çarpışma riski olup olmadığına karar verebilecek durumda olması şart. Üstelik tramvayların diğer karayolu kullanıcıları ve bir kumanda merkeziyle bağlantıda olması da gerekir ve onların bugün tıpkı bir vatmanın yaptığı gibi insanlar ve araçlarla karşılıklı etkileşime girmeleri de zorunludur.

Seri üretim için ilk destek çözümü hazır

Siemens, Alman şehri Ulm'e hizmet veren bir altyapı şirketi olan Stadtwerke Ulm (SWU) ile iş birliğine giderek sürücüsüz tramvaylar hayalini gerçeğe dönüştürmeye başladı. Bu şirket 2015 yılından bu yana bu sürecin ilk aşaması olan çarpışmaları önlemek için tasarlanmış bir sürücü destek sistemi üzerinde çalışıp duruyor. Onun içinde bugün zaten arabalarda kullanılmakta olan sensörler var. Bir radar ve bir kameradan ibaret bir sistem ise uyarı sinyalleri veya otomatik frenlemeyle sürücünün diğer tramvaylar, arabalar, otobüsler ve kamyonlarla çarpışmaktan uzak durmasını sağlıyor. SWU burada test sürüşlerinin yanı sıra günlük faaliyet esnasında sistem kullanımı için de bir araç ile gerekli personeli sağlıyor. Ayrıca bu sistemin tramvayların özel çalışma koşullarına optimum bir şekilde uyarlanabilmesi için gerekli operasyonel bilgi-birikimiyle de katkıda bulunuyor. Bugün yani aradan geçen iki yıldan sonra bu sürücü destek sistemi artık seri üretime hazır halde ki bu

Mesela bir tramvayın yoluna devam edip edemeyeceğine, hangi hızda gidebileceğine ve ortada bir çarpışma riski olup olmadığına karar verebilmesi gerekir. Bu sistem sensörleri aracılığıyla etrafını gözlemleyebilmekte, aldığı verileri değerlendirebilmekte ve ardından karar verebilmektedir. Bu tramvayın bugün tıpkı vatmanların yaptığı gibi insanlar ve araçlarla karşılıklı etkileşime girmesi şarttır.

Hafif raylı tren patlaması

20. yüzyılın ikinci yarısında pek çok şehir tramvay hatlarını caddelerden söküp kaldırmıştı. Bu trend şimdi tersine işliyor.

Berlin'deki yazılım uzmanları: Kristian Weiß (solda) ve Christian Klier bir kamera ve bir lazer tarayıcısıyla çekilmiş trafik resimlerini çözümlüyor.

aslında sürücüsüz tramvaya doğru atılan ilk adım. Hague ve Bremen şehirlerinin yanı sıra Ulm'deki tramvayların tamamı da Siemens Tram Assistant V1.0 ile donatılacak. Çok sayıda toplu taşımacılık operatörüyle birlikte yakinen çalışan Matthias Hofmann, "Tramvaylarda kullanılmak üzere uyarlanmış kaza önleme sistemlerine çok ciddi bir talep var, çünkü bu gibi sistemler maliyetleri düşürüyor ve el altında kullanılabilir araç sayısını artırıyor" diyor.

Müşterilerin ellerinde Siemens'in karşılamasını istedikleri upuzun bir istek listesi var. Artırılmış sistem güvenilirliği, hız takibi ve yayalar veya bisikletliler gibi potansiyel çarpışma nesnelerinin daha hassas algılanması müşteriler tarafından merak ediliyor. Siemens'in Raylı Sistemler için Destekli ve Otomatik Sürüş programının başındaki Holger Last, "Bu gibi sistemleri yani sürücüsüz tramvayların nihai aşaması için gerekli modülleri biz burada kademe kademe geliştiriyoruz" diyor.

Pilot tramvayın dayanıklılık testi

Ulm, test tramvayının içinde ayrıca Siemens tarafından geliştirilmiş ve aracı otonom sürüşe hazırlamayı amaçlayan bir geliştirme ve değerlendirme sistemi de var. Bu sistemde lazer tarayıcılar, özel radarlar ve kameralar gibi bugün halen çok pahalı olan ve otomotiv ile endüstriyel sektörlerde kullanılan üstün performanslı sensörler var. Bu sistem onlardan tramvayın önünde ve yan taraflarında neler olup bittiğini kapsamlı bir şekilde gözlemlemek ve Siemens'in ortaklarıyla birlikte geliştirdiği akıllı algoritmalarla elde edilen bilgilerden sonuçlar çıkartmak için faydalanıyor. Ayrıca bu sistem seyir halindeyken yapılan (acil) frenleme, yavaş ilerleme ve uzun süreli duruşlar gibi aracın verdiği tepkilerin tümünü de kaydediyor ve onları sensörlerin bulgularıyla karşılaştırıyor. Bu veriler bir sabit diske kaydediliyor ve sonra radyo sinyalleriyle Siemens'in Berlin'deki laboratuvarına geliştirme sistemlerini beslemek için gönderiliyor. Böylelikle yeni yazılım sürümleri sanal bir ortamda test edildikten sonra gerçek hayatta çabucak denenebiliyor ve verimli kullanıma uygunlukları onaylanabiliyor.

Holger Last, "Raylı Sistemler için Destekli ve Otomatik Sürüş programı sadece otonom tramvaylarla sınırlı değildir. Biz buradaki sensör ve geliştirme platformumuzdan ayrıca hat değiştirme ve kargo trafiğinin yanı sıra bölgesel ve uzak mesafe ulaşımının otomasyonuna yönelik çözümler yaratmakta da faydalanıyoruz. Bu amaçla biz tramvayları geliştirirken edindiğimiz deneyimlerden ve yazılımlardan faydalanıyoruz. Ancak bu arada tramvayların düzlüklerde ulaşabileceği yüksek hızlar yüzünden en azından 1.000 metre öncesinden devreye girebilecek güvenilir bir engel ve sinyal algılama sisteminin yaratılması gibi yepyeni meydan okumalarla da yüzleşmiyor değiliz" diyor.

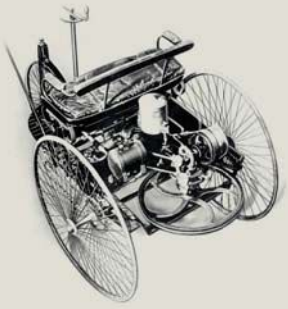
Gelecekte tüm bilgiler aracın içinde olacak

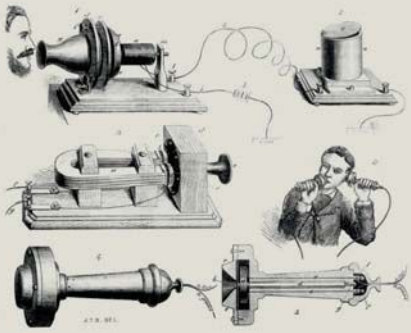
Siemens'in sürücüsüz raylı araç sistemi gelecekte tümleşik sensörleri ve otomasyon teknolojisini, demiryolu kavşakları gibi altyapılardan, seyahat yönü gibi diğer araçlardan ve faaliyet kumanda merkezleri ile bağlantı kilitleme kontrolörleri gibi hat boyunca yerleşik sistemlerden gelen bilgilerle harmanlayacak. Last, "Siemens bugün bu gibi meseleler için üst seviyede entegre edilmiş çözümler sunabiliyor, çünkü bizim kendi sistemlerimizden gelen muazzam veri hazinemize eksiksiz bir erişimimiz var" diyor.

Sandra Zist

SIEMENS

Ingenuity for life





160

Türkiye'nin Siemens'i 160 yaşında

Türkiye'nin Siemens'i 160 Yaşında

Türkiye için çalışma serüvenimiz 160 yıl öncesine, 1856 yılında Türkiye'de ilk telgraf sistemini kurduğumuz tarihe kadar uzanıyor.

Çağlar değişir, teknoloji gelişir... Bu topraklar için üretme aşkımız asla değişmez. Siemens Türkiye olarak 160. yılımızı ilk günkü heyecanımız ve güvenimizle kutluyor; bu topraklarda yenilik üretmekten gurur duyuyoruz. Siemens Türkiye dünyasında kısa bir keşfe çıkmak için QR kodu okutun ve göreceklerinizin tadını çıkarın. Birlikte nice yıllara.

siemens.com.tr/160yil

Anadolu odaklı bankacılık yapan Şekerbank, 2018 yılında tarım ve KOBİ bankacılığında büyüme stratejisini sürdürüyor. Bankanın genel müdürü SERVET TAZE, bu yıl toplam kredilerde sektörün üzerinde bir oranla yüzde 23, mevduatta ise yüzde 20-21 büyüme öngörüyor. KOBİ ve tarım alanında yüzde 30'larda artış hedefleyen Taze, "Mikro işletmelerin finansmanında daha yoğun rol almak istiyoruz. KOBİ'nin büyüğüne değil finansmana daha zor ulaşanına öncelik vereceğiz" diyor.

ELÇİN CİRİK • ecirik@capital.com.tr

"HEDEFTE MİKRO İŞLETMELER VAR"

Şekerbank, Türkiye'de 71 il ve 100'den fazla ilçede varlık gösteren bir banka. Büyüme planlarını KOBİ ve tarım bankacılığındaki gücünü artırmak üzerine kuruyor. Sektörden yüzde 1 pay aldıklarını aktaran bankanın genel müdürü Servet Taze, "Tarım kredileri tarafında pazar payımız yüzde 2,4'e çıkıyor. Sadece Anadolu'daki tarım kredilerinde pay yüzde 2,6'ya dayanıyor. KOBİ bankacılığında esnaf, çiftçi ve mikro işletme kredilerinde de payımız yüzde 1,9" diyor.

Taze, 2018 yılında KOBİ ve tarım bankacılığında yüzde 30'ları aşan kredi büyümesi hedefliyor. "Ayrıca mikro işletmelerin finansmanında daha yoğun rol almak istiyoruz" şeklinde konuşuyor.

Şekerbank Genel Müdürü Servet Taze ile 2018 yılında sektörün görünümünü ve bankanın büyüme planlarını konuştuk:

● 2016 yılı yarısında tarım ve KOBİ bankacılığının toplam kredilerinizde payı yüzde 55'ti, hedefiniz 2018 sonunda yüzde 63-65'i yakalamaktı. Bugün bu oran ne kadar?

■ 2017, hem pek çok zorluğun hem de imkanların iç içe olduğu bir yıldı. Bir sürü badire atlattık. Darbe teşebbüsü sonrası hükümet, Ekonomi Koordinasyon Kurulu, BDDK ve MB'nin son derece yerinde tedbirleriyle hem GSMH büyümesi yakalandı hem finansal sektörde büyümenin önü açıldı. Biz bu anlamda 2017'yi çok etkin değerlendiren ve KGF'yi yoğun kullanan bankalardan biri olduk. 44 bin KOBİ

9 ADIMDA 2018 HARİTASI

1. 2017'de kredilerimizin yüzde 50'sini KOBİ ve tarım oluşturdu. Ocak ayında oranı daha yukarı çektik.
2. 2018 sonunda KOBİ ve tarım kredilerinin payını yüzde 60-62 bandına oturturuz.
3. KOBİ ve tarımda daha hızlı gideceğiz. Üretim ve ihracatın ağırlıklı olduğu alanlara konsantre olacağız.
4. Sektördeki payımız yüzde 1 olmasına rağmen tarımda yüzde 2,4. Esnaf, çiftçi ve mikro işletme kredilerinde ise yüzde 1,9'a çıkıyor.
5. Mikro işletmelerin finansmanında daha aktif rol almak istiyoruz. Finansman zor ulaşanlara odaklanacağız.
6. Mevduatta en tabana yaygın bankayız. 2018'de yüzde 20-21 büyüme öngörüyoruz.
7. Sektörün üzerinde büyüme isteğimiz var. Aktif büyüklükte yüzde 23 hedefi koyduk.
8. KOBİ ve tarım kredilerinde yüzde 30'un üzerinde büyüyeceğiz. Kurumsal, ticari ve proje finansmanına da odaklanıyoruz.
9. 2018 sonrası yol haritasını yeniden belirliyoruz, bir danışmanlık firmasıyla çalışıyoruz.

müşterimize 4,7 milyar TL KGF kredisi verdik. Bu kredilerin yüzde 73'ü KOBİ ölçekli şirketlere kullandırıldı.

2017'de bilançomuzu bir hayli büyüttük ve yıl sonunda toplam kredilerimizin yüzde 50'sini KOBİ ve tarım bankacılığı kredileri oluşturdu. 3 yıllık planımız uyarınca 2018 sonunda KOBİ ve tarım kredilerinde yüzde 60-62 bandını tuttururuz.

● Önceki öngörünüzden az da olsa bir sapma var. Bunun nedeni nedir?

■ 2017'de kurumsal bankacılıkta büyük proje kredilerinde de yer aldık, kredi dağılımımız bu nedenle farklı oldu. Aktif büyüklüğümüzün yüzde 70'i kredilerde ve bu yüzde 70'in de yüzde 50'den biraz fazlası KOBİ ve tarımda. Bu ocak ayında oran olarak daha da yukarı çıktık. Kalan yüzde 50, eşit ağırlıkla ticari ve kurumsal bankacılık ile bireysel bankacılık arasında paylaşılıyor.

Aslında 2017'de yine en yüksek büyüme KOBİ kredilerinde oldu diyebiliriz. 2017 yılının ilk 9 ayında KOBİ kredilerinin tamamında yüzde 20'lere yakın büyüme sağlarken orta büyüklükteki işletmelerde bu büyümemiz yüzde 23'ü aştı. Çiftçi ve KOBİ'lere öncelik verdiğimiz büyüme stratejimiz sürecek. Stratejik planımızda da bu alan öne çıkıyor.

● Açıklanan son rakamlarınızla dokuzuncu ay sonuçlarına göre kredilerinizde yüzde 10 artış mevcut. Neden kredi tarafında az büyüdünüz?

■ Aslında biz sektörün üzerinde bir büyüme yakaladık. 2016 yılı dokuzuncu ay ile 2017 yılı aynı döneminde aktif büyüklükte yüzde 23 ve kredilerde yüzde 19 büyüme yakaladık.

Bizim en kuvvetli büyüdüğümüz dönem, 2017 yılının son çeyreği oldu. 2017 yılı sonunda aktif büyüklük, kredi ve mevduatta sektörün üzerinde sonuçlarımız olacak. Beklentinin üzerinde bir büyümemiz oldu diyebiliriz. 2018 yılı bütçemizi de yaptık. KOBİ ve tarım bankacılığında daha hızlı gideceğiz. Üretim ve ihracatın önceliklendirildiği alanlara konsantre olacağız.

● Tarım ve KOBİ bankacılığında ne kadar pazar payınız var?

■ Türkiye'de bankacılıkta 3 trilyon TL aktif büyüklük ve 2 trilyon TL kredi büyüklüğü mevcut. Şekerbank'ta bizim 30 milyar TL'ye yakın bilanço ve 20 milyar TL'ye yakın kredi büyüklüğümüz var. Yani sektörde tüm segmentlerden yüzde 1 gibi bir pazar payı alıyoruz.

Ancak tarım kredileri tarafında pazar payımız yüzde 2,4'e çıkıyor. Sadece Anadolu'daki tarım kredilerine baktığımızda bu pay yüzde 2,6'lara kadar geliyor. Son 3 yılda Aile Çiftçiliği ile 87 bin çiftçiye 5,6 milyar TL kaynak sağladık, çiftçinin büyük şehre göçünün önünü kestik. Ekokredi ürünümüzle 1 milyar TL kaynak sağladık ve bu kredilerle 20,8 milyar kW saat enerji yani 160 ilçenin toplam elektrik üretimi kadar tasarruf sağladık.

KOBİ bankacılığında hacimsel olarak Aralık 2017'de pazar payımız 1,75. KOBİ'nin en alt segmenti olan esnaf, çiftçi ve mikro işletmelerde hacimsel pazar payımız da yüzde 1,9 seviyesinde. Küçük tutarlı kredi portföyümüz sayesinde bu alandaki kredili müşteri sayısında müşteri adetlerinde ise pazar payımız yüzde 2,9 seviyesinde bulunuyor.

Şekerbank'ın ortalama KOBİ kredilerinde kredi büyüklüğü sektörün yarısı yani küçük tutarlı pek çok kredi veriyoruz. İlçelerde yoğun olduğumuz için daha küçük miktarlı kredi talebi geliyor ve bunun finansmanını çok önemsiyoruz. Mikro işletmelerin finansmanında daha yoğun rol almak istiyoruz. KOBİ'nin irisine, büyüğüne değil finansmana daha zor ulaşanına öncelik verdiğimiz bir iş yapış modelimiz var.

● Mevduat tarafında nasıl bir büyüme stratejisi izliyorsunuz?

■ Pasif tarafta 18 milyar TL'yi aşan bir mevduat toplamımız var. Bu rakamın yüzde 50'si 250 bin TL'nin

"AFRİN'E RAĞMEN KURDA VE FAİZDE AFAKİ HAREKET YOK"

İVME YÜZDE 5 İLE SÜRER

Bu yıl bankacılık sektöründe yüzde 15-18 arasında büyüme olacak. 2017'nin ilk 9 aylık verilerinde ülke olarak yüzde 7,6 büyümemiz söz konusu. Dünyada 5'inci ve OECD ülkeleri arasında 3'üncü en iyi büyüyen ülkeyiz. 2017'de BDDK verilerine göre sektörde kredilerde yüzde 20'nin üzerinde büyüme oldu. Büyüme kurdan arındırıldığında yüzde 17,4, enflasyondan arındırıldığında da yüzde 9'un üzerinde. Bu büyüme ivmesi, KGF ile bu yıl da devam edecek. Ocak 2018'de ülkeye gelen net para girişlerinde artış var, TL'de değerlenme olacağını da öngörüyoruz. Şu an Afrin Operasyonu'na rağmen ne kurlarda ne faiz oranlarında afaki hareketlilik görmüyoruz.

HER ALAN BÜYÜYECEK

Bu yıl bankacılıkta her kanalda büyük projeler var. Bireysel bankacılıkta hem tüketici hem konut kredilerinde ötelenmiş bir talep mevcut, buradan da büyüme gelecek. Ama bizim etkinin en kuvvetli olmasını beklediğimiz alan KOBİ ve tarım bankacılığı olacak. Sektör 2017 yılının ilk 9 ayında birçok badireye rağmen ciddi resistans gösterdi. KGF burada kilit rol oynadı. Açıklanan 55 milyar TL KGF kredisinin 25 milyar TL'si imalat sanayi, 15 milyar TL'si ihracatçılara kullandırılacak. Geri kalan işletme sermayesi olacak. KGF ile yangın döneminde çarkların dönmesi sağlandı, şimdi ikinci fazda kaliteli büyümeyi sağlayıcı adımlar atılıyor.

"KREDİ/MEVDUAT ORANI DÜŞECEK"

YÜZDE 75 DÖNÜYOR

Mevduat tarafında şöyle bir gerçek var: Verilen kredilerin yüzde 75'i aynı yıl içinde mevduat olarak sisteme geri dönüyor. Yani sektör kredi büyümesinin yüzde 75'ini kendi içinde finanse ediyor. Bankaların kârlılıkları ve muhtelif sermaye artışları da bunu destekliyor. Açıkta kalan rakamın yurt dışı kaynaklardan fonlanması gerekecek. Sektörde bugün kredi/mevduat oranı yüzde 122'de. 2017 yılında KGF'nin de etkisiyle hızla yukarı çıktı, sektör tek ayak üzerinde yakalandı. Daha dengeli bir periyot içinde yurt dışından hazırlıklı borçlanmalarla olsaydı burada daha düşük oranları konuşacaktık.

ORAN VERMEK ZOR

2018 ve 2019'da bu oranın düşmesini bekliyorum. Daha makul rasyoların olacağını düşünüyorum. Çünkü burada bir planlama var. Ne kadar düşeceğine dair oran vermek zor, reel sektörün ne kadar büyüyeceğine bağlı olarak inecektir. Hala dünyada dolanan bir likidite var. Bu oran daha yukarı çıkmaz. Hızlı kredilendirmeye gidilen yerde fonlamanın çoğu mevduatla oldu. Bu yüzden bozulma oldu. 2017'de bankalar ocak-kasım döneminde bir önceki yılın 3 katı 6,3 milyar dolar kaynak girişi sağladı. Bunun çok daha üstü de mümkün. Bankalarımız sermaye yeterlilikleri, finansal yapıları ve portföy kaliteleriyle AB ülkeleri ve ABD'deki bankalardan daha kuvvetli. Ben bu yıl iç kaynak/dış kaynak dengesinin oturacağını düşünüyorum.

altındaki hesaplardan oluşuyor. Mevduat alanında da en tabana yaygın bankayız. Yoğun reklam veren bir banka da değiliz. Mevduatta sektör ortalamasına yakın bir fiyatlamamız var. Çok yoğun rekabet altında bile mevduat tabanımız kuvvetli gidiyor. Bu, en rahat büyüdüğümüz alanlardan biri. 2018'de de aktif büyüklüğe paralel yüzde 20-21 gibi bir büyümeye ulaşacağımızı öngörüyoruz. Mevduatta kredilerde olduğu gibi büyük rakamlı mevduatlara yönelmek istemiyoruz.

● 2018 yılında hangi alanda ne kadarlık büyüme hedefliyorsunuz?

■ Bu yıl sektörün üzerinde büyüme isteğimiz var. KGF'nin ikinci fazının devreye girmesiyle GSMH büyümesinin yüzde 5 ve üzerinde olacağına inanıyoruz. Geçmiş 10 yılda ülke ekonomisinde yüzde 1'lik büyüme, finans sektöründe 3 katı büyüme gerektiriyor. Bu hesapla bankacılıkta da yüzde 15-20 büyüme olacağını düşünüyoruz. Şekerbank olarak 2018'de aktif büyümede yüzde 23 hedefi koyduk. Kredilerde KOBİ ve tarımda yüzde 30'un üzerinde büyüme hedefimiz var. Kurumsal ve ticaride de büyüyeceğiz.

● 2018 yılı sonrası yol haritanız nasıl şekilleniyor?

■ Yol haritasını yeniden belirliyoruz. Bir danışmanlık şirketiyle çalışıyoruz. Bankanın tarım ve KOBİ bankacılığı rotası aynı ancak stratejik hedefle ilgili olarak organizasyonel yapımızdan networkümüze, ürün gamımıza her alanı gözden geçiriyoruz.

● 2016 yıl ortasında sorunlu kredi oranınız yüzde 6,30'du. Bu yıl bu oranı kaça indirmek istiyorsunuz?

■ Sektör normlarına göre yüksek bir orana sahiptik. 2016, büyüme yerine küçülmeyi seçtiğimiz bir yıldı. 2016 ve 2017 yıllarında sorunlu alacak satışı yaptık. 2017 ilk 9 ay verilerine göre sorunlu alacak oranımız yüzde 4,6. Sektörde sorunlu alacak oranı yüzde 3,2 iken biz 6'larda seyrediyorduk, şimdi sektör yüzde 3,3 iken bizim yüzde 4,6'ya düşmemiz iyi bir performans. 2018 yılı ortası gibi burada yine küçük rakamlı bir satış planlıyoruz. C

finance suite

ELÇİN CİRİK ecirik@capital.com.tr

trend

"Red alma riskini kaldırdık"

Malum hız artık hayatın her alanında en büyük gerekliliklerden... ING Bank da yeni tüketici kredisi ürünüyle müşterilerine daha hızlı ve kolay kredi vermenin yolunu arıyor. **ING Bank Türkiye Bireysel Bankacılık Genel Müdür Yardımcısı Alper Gökgöz ile** yeni ürünleri "Kredim Sonsuz"u ve hedeflerini konuştuk:

ÜST SEVİYEDE LİMİT "Müşterilerimizin kredi kullanma işlemlerini kolaylaştırmak istedik. Sürekliliği olan ve daha sonraki işlemleri de hızlandıran hizmetler geliştiriyoruz. Kredi müşterilerinin en önemli sıkıntılarının başında kredi taleplerinin reddedilmesi riski geliyor. Özellikle mevcut bir kredisi varken yeni bir krediye başvurduğunda bu tür sıkıntılarla karşılaşanlar için biz baştan kişinin en üst düzeyde kredi limitini tanımlayarak dilediği zaman kullanmasına ve her seferinde başvuru işlemleriyle uğraşmaktan kurtulmasına imkan tanıyoruz. Kredim Sonsuz'la müşteri limiti dahilinde istediği kadar krediyi tekrar başvuruya gerek kalmadan tek seferde ya da parçalar halinde kullanabiliyor. Dilerlerse kredi kartı ve destek hesap limitlerini de ekleyerek kullanabilecekleri ihtiyaç kredisi tutarını artırabiliyor.

İLK ÖRNEK Müşterilerin her taksit ödemesinde kullanılabilir limitleri ödenen anapara tutarı kadar açılıyor. Böylece tekrar tekrar ihtiyaç kredisi kullanabiliyorlar. Bu anlamda bireysel bankacılık alanında Türkiye'de bir ilk. Bu yeni ihtiyaç kredisi ürünümüzü avantajlı bir kampanyayla lanse ettik. İlk ay içinde yeni kredilerin yaklaşık olarak yarısı, beklentilerimizi de aşan bir şekilde, 'Kredim Sonsuz' olarak kullanıldı. Sadece iki ay içerisinde beklentilerimizin üzerinde bir ilgiyle karşılaştığımız Kredim Sonsuz'un toplam bireysel kredi hacmimizdeki payının daha da artarak 2018 yılında bu alandaki lokomotif ürünümüz olacağını öngörüyoruz."

gündem

Sağlıkta yeni oyun

Yeni gelen düzenlemeyle bireysel emeklilik planları ve hayat sigortası satabilen emeklilik şirketleri, artık özel sağlık sigortası da satabilecek. 2003'te bireysel emeklilik sistemi (BES) başlamadan önce zaten hayat sigorta şirketleri özel sağlık sigortası satıyordu ve pazarın ağırlığına da sahiptiler. Şimdi bu yeni adımla Anadolu Hayat Emeklilik, Fiba Emeklilik ve Katılım Emeklilik sağlık sigortası ve özellikle tamamlayıcı sağlık ürünleri satmaya başlıyor. **Sistema Danışmanlık Genel Müdürü Tolga Moral**, sağlık branşındaki bu gelişmeyi şöyle değerlendiriyor:

PASTA BÜYÜYECEK "Yeni oyuncuların girişiyle sağlık sigortalarının büyümesi artacak. 2015 yılında hayat dışı şirketlerinden 10'u tamamlayıcı sağlık sigortası satıyordu. 2016 yılında bu sayı 17'ye çıktı. 2015'te burada prim üretimi 73 milyonken 2016'da yüzde 184 artışla 206 milyon oldu. Şimdi hayat ve emeklilik şirketlerinin bu alana girmesi pastayı büyütecek. Tamamlayıcı sağlık alanında mevcut trende göre 2018 sonunda 1 milyar TL'lik prim üretimi ve 1 milyon sigortalı beklenebilir. Tabii fiyat rekabeti de olacak ancak 2-3 yıllık vade için pazarda tamamlayıcı sigortaların yaygınlığı düşünüldüğünde yoğun bir rekabet beklemiyoruz. Kitlesel iletişim yoluyla dönemsel olarak rekabet yoğunlaşabilir.

İKİYE KATLAYABİLİR Sektörde hastalık-sağlık sigortaları toplam prim üretimi 5 milyar TL civarında. Sadece tamamlayıcı sağlık sigortalarıyla bu tutarı ikiye katlamak mümkün. 2-3 yıl içinde potansiyelin yarısına, yani 2-3 milyar TL arasında bir prim büyüklüğüne ulaşılabileceğini öngörüyoruz. Hayat ve emeklilik şirketlerinin, hayat dışı sigorta şirketlere göre bu branştaki payı çok küçük, yüzde 1 civarında. OKS ile birlikte emeklilik şirketleri çok sayıda çalışana daha kolay ulaşma şansını yakaladı. Bu potansiyel iyi kullanılırsa 5 yıl içinde pazarda payları yüzde 20'ye ulaşılabilir. Tabii burada bu alana odaklanan emeklilik şirketi sayısının artması da önemli."

CEO TWEET

ATTİLA KÖKSAL
"Bireysel emeklilik hesaplarını reel getiriler üzerine yapmak daha anlamlı. Nominal değerler yıllık yüzde 10 üzeri enflasyon olan bir ülkede anlamlı değil. Yatırımcı haklı olarak örneğin 20 yıl sonraki 1.000 TL'nin o günkü alım gücünü tahayyül etmekte zorlanıyor."

MEHMET ŞİMŞEK
"Tek Hazine Hesabı ile Hazine nakit yönetimini daha da etkin hale getiriyoruz ve borçlanma maliyetlerini sınırlıyoruz."

ZÜMRÜT İMAMOĞLU
"Sanayi üretimi doludizgin devam ediyor. Üçüncü çeyreğe kıyasla son çeyrekte artış yüzde 1,7. Geçen yılın aynı çeyreğine göre yüzde 7,8 artış var."

CEO Ajanda

Büyüme nereden gelecek?

Finans dünyasının yöneticileri, bu yıl için mütevazı büyüme hedefleri belirliyor. Peki bu hedefler içinde hangi iş kolları öne çıkacak? 2018 yılı büyüme planlarını finansın farklı alanlarından yöneticiler şöyle anlattı:

BİREYSEL ÖNE ÇIKAR Portföyde branşların dağılımında dengeye dikkat ettiklerini belirten **Allianz Türkiye CEO'su Aylin Somersan-Coqui**, 2018 planlarını şöyle aktarıyor: "Yangın, kasko, sağlık gibi ana branşlarda dengeli bir portföy yapımız bulunuyor. Hayat dışı sigortacılıkta bu yıl her alanda yüzde 13-15 büyüme planı yaptık. Hayat sigortalarında ise yüzde 15-17 arası bir büyüme öngörüyoruz. 2018'de sağlık branşında özellikle tamamlayıcı sağlıkta bir büyüme bekliyorum. Aynı şekilde umudumuz bireysel alımların ağırlıklı olduğu kasko ve yangın tarafında hızla büyümek. Hayat tarafında da hem bankaların kredi büyümesine paralel olarak kredi bağlantılı ürünler de hem kredi bağlantısız ürünlerde büyümek istiyoruz. Geri ödeyen hayat ürünümüz var, buraya ağırlık verdik. Portföyümüzün içinde hacimsel olarak yüzde 80 bireysel satışlar, yüzde 20 kurumsal satışlar var. 2018'de bu trend devam eder."

EN AZ YÜZDE 30 2017'yi sektörün yüzde 12 büyümesine karşın yüzde 57 artışla kapattıklarını dile getiren **Unico Sigorta Genel Müdürü Cenk Tabakoğlu**, şöyle konuşuyor: "Bu yıl da hem bireysel hem kurumsal sigortalarda sektörün hızının üzerinde büyüme planlıyoruz. En az yüzde 30 büyüme hedefimiz var. Burada lokomotif alanlar kasko, kurumsal endüstriyel çözümlerimiz ve KOBİ'lere sunduğumuz paket teminat içeren ürünler olacak. Sektörde poliçe primleri üzerindeki baskının ekonomik konjonktür nedeniyle devam edeceğini ve dolayısıyla hedeflerimize büyük ölçüde yeni müşteri ve pazar payı kazanmaya devam ederek ulaşacağımızı öngörüyoruz."

GÖSTERGE

"Bankalara 2018 yılının ilk ayında toplam tutarı 87 milyar lira olan **2,3 MİLYON** çek ibraz edildi. Karşılıksız işlemi yapılan çek adedi, geçen yılın ocak ayına kıyasla **YÜZDE 34** azaldı."

"MÜŞTERİMİZİ KATLAYACAĞIZ" Geçtiğimiz yılı rekor büyümeyle bitirdiklerini açıklayan **QNB Finans Faktoring Genel Müdürü Nergis Ayvaz Bumedian**, bu yıl için planlarını şöyle aktarıyor:

"Ciromuz yüzde 64 artışla 3,5 milyar TL ve alacaklarımız yüzde 84 artışla 1,4 milyar TL'ye ulaştı. 4 bin 500 müşteriye işlem yaptık. 2018'de işlem hacmimizi 5 milyar TL'nin üzerine taşırken alacak bakiyemizi yüzde 50'ye yakın artışla 2 milyar TL'ye ulaştıracağız. Büyüme stratejimizin odağında KOBİ'ler olmaya devam edecek. Bu amaçla şube ağımızı genişletiyoruz. 2018'de tamamı Anadolu'da olan 5 şube daha açacağız. Yeni şubelerimizin de katkısıyla müşteri sayımızı iki katına çıkarmayı planlıyoruz."

DAHA AZ ÇALIŞAN

Son 10 yıldır şubelerdeki çalışan sayısı azalıyor. 2007'de şube başına düşen çalışan sayısında sektör ortalaması 20,8 idi. 2017'nin 9'uncu ayında bu sayı 18,3 kişiye düştü. Bugün Ziraat Bankası'nın 200 şubesi, 5 ve altında çalışanla hizmet veriyor. Halkbank'ta da 4 çalışanlı 40 şube mevcut. İş Bankası'nın da 3 ve altı personelle hizmet veren 22 şubesi bulunuyor. Dijitalleşme eğilimiyle önümüzdeki dönemde de şube nüfusundaki azalma sürecek.

ELÇİN CİRİK • ecirik@capital.com.tr

"Türkiye'de şubeleşmede dünyaya göre farklılık gösteriyoruz, çünkü hala şube merkezli bankacılık yapıyoruz. Şube hala trafik çekiyor." Sözlerin sahibi Garanti Bankası Genel Müdürü Fuat Erbil, 2015 sonrası düşüşe geçen şubeleşmede 2018 itibarıyla sektörün normalleşmeye girdiğinin altını çiziyor.

Erbil'e göre, Türkiye'nin halen genç nüfusa sahip ve nakit ihtiyacıyla çalışan bir ülke olması şubelerin sektördeki gücünü koruyor. Aslında genç ve dinamik nüfusa, ekonomisinin hızlı büyüme oranlarına sahip olması gibi faktörlerle büyüyen pazarda, bankalar 2006-2015 arasında 9 yıl boyunca hızlı şubeleşmeye gitti. 2015 sonrasında ise gerek ekonomide rüzgarın yön değiştirmesi gerek teknolojik gelişmelerin etkisiyle şubeleşme hız kesti. Aralık 2015 verilerini 2017'nin 9'uncu ay verileriyle karşılaştırdığımızda şube sayısında 535 ve çalışan sayısında 6 bini aşkın düşüş görüldü.

Bugün bankacılık müşterileri artık teknolojinin etkisiyle çok yönlü bankacılığı benimsiyor.

Şube nüfusu azalıyor

Banka	2007			2017		
	Şube sayısı	Çalışan sayısı	Şube başına çalışan	Şube sayısı	Çalışan sayısı	Şube başına çalışan
Yapı Kredi	676	14.249	21,1	888	18.195	20,5
QNB Finansbank	411	9.061	22,0	580	11.812	20,4
Garanti Bankası	588	14.517	24,7	950	19.111	20,1
DenizBank	320	6.634	20,7	697	12.837	18,4
TEB	273	5.141	18,8	515	9.469	18,4
Halkbank	590	11.484	19,5	969	17.618	18,2
İş Bankası	939	19.414	20,7	1.370	24.718	18,0
VakıfBank	362	8.700	24,0	926	16.154	17,4
Akbank	716	13.513	18,9	826	13.898	16,8
Ziraat Bankası	1.251	20.872	16,7	1.802	24.558	13,6
Şekerbank	235	3.824	16,3	273	3.602	13,2
Sektör	**7.618**	**158.534**	**20,8**	**10.658**	**195.064**	**18,3**

Kaynak: TBB. 2007 yılsonu verileri ile 2017 yılı sonu güncel verisi olarak 9. ay sonu verileri alınmıştır.
Not: Sıralama 2017 yılı şube başına çalışan verilerine göre yapılmıştır.

Rutin bankacılık işlemleri için dijital kanallar tercih edilirken konu kredi veya mevduatların değerlendirilmesi gibi daha detaylı ürünlere gelince geleneksel kanallar hala önemini koruyor. Bankacılık müşterisinin beklentilerinin farklılaşması, bugünkü şubelerin konumlarından, iş yapışlarına ve görevlerine kadar tüm yapısını etkiliyor. Bu nedenle son 2-3 yıldır şubelerde ciddi değişim yaşanıyor. Müşteri odaklılık amacıyla bankalar yeni şube tasarımlarını benimsiyor. Bankalar bir yandan şubelerini müşterinin daha hızlı ve rahat hizmet alacağı mekanlar haline getiriyor diğer yandan da operasyonel yükü azalan şubelerinin görevlerini revize ediyor.

ÇALIŞAN NÜFUSU AZALIYOR

Bankacılıkta gerek dijital dünyanın getirdikleri gerekse verimlilik nedeniyle şube başına çalışan sayısında düşüş yaşanıyor. Öyle ki şube başına çalışan sayısı, 2007 yılı TBB verilerine göre 20,8 iken 2017'nin 9'uncu ayında bu sayı 18,3 kişiye düşüyor. Yani geçen 10 yılda sektör genelinde şubeler, 2-3 kişi daha az personelle çalışıyor.

Banka bazında veriler de bu trendi ortaya koyuyor. Kamu tarafında son 10 yılda Vakıfbank şube başına çalışan sayısında 6-7 kişi tasarrufa giderken Ziraat Bankası'nda da bu rakam 3 çalışanı buluyor. Özel büyükler arasında da Garanti Bankası'nın şube başına çalışan sayısı, son 10 yılda 4-5 kişi aşağı iniyor.

Ziraat Bankası Genel Müdür Yardımcısı Süleyman Türetken "Geçmiş yıllarda şubelerimizin iş yoğunluğu operasyonel süreçlere dayalı iş ve işlemlerden kaynaklanıyordu. Şubede yoğunlaşan işlem sayısı, şube çalışan sayımızın yüksek olmasını ve şube hizmet alanlarımızın daha büyük olmasını zorunlu kılıyordu" diyor. Yönetici, son 10 yıllık süreçte bankanın şube sayısının 1.200'den 1.800'lere çıktığını ama en kalabalık şubelerde dahi eskiden 90-100 kişiyken bugün en fazla 20-22 kişiyle çalıştıklarını açıklıyor.

HEDEF KİTLE FARKLILAŞIYOR

Bu düşüşün nedeni de değişimde yatıyor. Danışman Mehmet Sönmez'in değindiği gibi 10 yıl önce şubelerin her segmentten müşteriye hizmet vermesi bekleniyordu. Bugün durum çok farklı. Artık her müşteriye değil kâr yaratan müşteriye odaklanma ön planda.

Akbank Genel Müdürü Hakan Binbaşgil, bu konuda "10 yıl öncesine baktığımızda daha şube merkezli bir satış ve hizmet modeli vardı. Bugünse farklı kanallarda başlatılan ve tamamlanabilen daha bütüncül bir hizmet modeli var. Yani müşterinin tercihine göre fiziksel ve dijital kanallardan her biri ana servis kanalı haline gelebiliyor" yorumunu yapıyor. Bugün Akbank'ın işlemlerinin yüzde 96'sı artık şube dışında yapılıyor. Aynı şekilde bankada bireysel kredi, kredi kartları gibi ürünlerin de yarısından fazlası da şube dışında satılıyor.

Bu örneğin de gösterdiği şubelerin odaklandıkları müşteri segmentinde değişim yaşanıyor. Bugün şubelerin toplam işlem adedinden aldığı pay yüzde 20-25 seviyesinde.

Bireysel şubelerde orta-üst gelir segmentindeki özel bankacılık müşterilerine hizmet öne çıkarken KOBİ odaklı şubeler doğuyor. Amerikan danışmanlık şirketi N2Growth'un kurucu ortağı Tunç Akyurt, "KOBİ ve ticari bankacılıkta şube ihtiyacı devam ediyor. Bu segmentlerin bankalar için öneminin artması nedeniyle uzman kadroları büyüyor" yorumunda bulunuyor.

SATIŞ ODAKLI GÖREVLER

Bu yeni yapılanmada bankaların genel müdürlüklerinin, şubeler için belirlediği yeni görevler söz konusu. Bugün şubelere verilen en kritik görev, hedef kitlelerine uygun profilde yeni müşteri kazanmak ve mevcut müşteriler bazında derinleşme ve çapraz satışlarını artırmak oluyor. Garanti Bankası Genel Müdürü Fuat

"KÜÇÜK, ETKİN ŞUBELERİMİZ GELİYOR"

MELİKŞAH UTKU
ALBARAKA TÜRK
GENEL MÜDÜRÜ

KAFE KONSEPTİ

Şubelerimizde ürün odaklı bir anlayıştan müşteri odaklı bir yapılanmaya geçiyoruz. Bu alanları derinleştirilmiş müşteri memnuniyeti araçları ve satış kanalları olarak konumlandırma hedefimiz var. Artık sadece bir hizmet vermek değil uçtan uca müşterinin deneyimini zenginleştirmek gerekiyor. Yani neden bankanın şube konsepti kafe gibi olmasın? Hizmet sepetini çeşitlendirmek bankalar için müşteride derinleşme ve müşteri sadakati açısından da önemli. Bu birliktelik aynı zamanda kârlı bir iş modelini de beraberinde getirecek. Bir katılım bankası olarak şubeleşme yolunda atacağımız adımlar var. Henüz sayısı az olan küçük ama verimliliği yüksek şubelerimizin sayısını artırmayı planlıyoruz. 2018'de hedefimiz 20 şube, büyük kısmı da küçük yapıda şubelerden olacak.

FON TOPLAYACAKLAR

Şubelerin, çağrı merkezlerinin ve ATM'lerin de yakın gelecekte yeni roller üstleneceğini söyleyebiliriz. Biz "boyutu küçük, etkinliği yüksek" şube konsepti çalışmalarımızı sürdürüyoruz. Her şubemize, bulunduğu lokasyonun sosyo-ekonomik dinamiklerine göre hedef veriyoruz. Hem bireysel hem de kurumsal müşterilerimizin ihtiyaçlarına özel hizmet sunabilen şube konseptleri üzerinde çalışıyoruz. Şubelerimiz önümüzdeki dönemlerde fon toplama konusunda daha aktif çalışacak. Yeni şubelerdeki organizasyon yapısının da daha pazarlama merkezli haline gelmesini istiyoruz. Bu noktada, şubelerin operasyonel yükleri azaldıkça, şube çalışanlarının pazarlama, satış ve müşteriye temas noktasında daha fazla etkin olmalarını sağlayacak modeller üzerinde çalışıyoruz.

Erbil, yeni şube formatlarıyla bu yılın sonunda her ürün bazında yüzde 5-10 arasında satış artışı hedeflediklerini açıklıyor.

Yeni görevleriyle şube çalışanları, hem sayıları 10 milyonu geçen bankasızları sisteme çekmek hem de yeni müşteri kazanmak için müşterinin ayağına gidiyor.

QNB Finansbank Genel Müdürü Temel Güzeloğlu, müşterilerinin ana bankası olma hedefleriyle şube çalışanlarıyla şube dışında müşteri ziyaretleri yaptıklarını aktarıyor.

Şubelerini optimumda tutarak bankacılık operasyonlarını Kahramanmaraş üssünde merkezileştiren ING Bank, KOBİ'lere kredi ve POS gibi ürünleri doğrudan kendi iş yerlerine giderek veriyor.

Şekerbank Genel Müdürü Servet Taze de Anadolu bankacılığı misyonuyla şube ekiplerini ağırlıkla çiftçi, esnaf ve mikro işletme olmak üzere bankacılık hizmetleriyle tanışmamış kesimlerle tanışmak üzere eğittiklerini aktarıyor.

MEVDUATTA HALA KRİTİK

Bugün bankalar şube ağlarını mevduat toplama noktasında da zorluyor. Tunç Akyurt, yeni hesap açmada şube ağının hala yüzde 80 gibi önemli bir ağırlığı olduğunun altını çiziyor. Ziraat Bankası'nın yeni müşteri kazanımının yanındaki hedefini genel müdür yardımcısı Süleyman Türetken, şöyle aktarıyor:

"Şubelerimiz artık tamamen satış odaklı birimler haline geldi. Şubelerimizin temel görevi, sağlıklı portföy yönetimini sağlamak."

"Önümüzdeki dönemde bankacılıkta kârlılık için en önemli konu maliyet kontrolü" diyen TEB Genel Müdürü Ümit Leblebici, yeni şubeleriyle önem verdikleri konunun zamanı yönetmek ve mobil olabilmekten geçtiğini belirtiyor.

Kuveyt Türk Genel Müdürü Ufuk Uyan da verimlilik adına şubelerdeki iş yükünün azaltılarak pazarlama faaliyetlerindeki odağın artırılmasına çalıştıklarını aktarıyor.

KÜÇÜK ŞUBELER GELİYOR

Bankalar, bu ortamda giderek az çalışanla hizmet vermeye alışıyor. Danışman Mehmet Sönmez, özellikle bireysel ve KOBİ şubelerinde sayıları 4'ü geçmeyen personelli şubelerle çalışılacağını öngörüyor. Zaten bugün de sektörde pek çok örnek mevcut. İş Bankası'nın 3 veya daha az personelle hizmet veren 22 şubesi bulunuyor. QNB Finansbank'ın da 542 adet şubesi içinde 5 çalışanlı 14 şubesi mevcut.

"100'e yakın şubemizde 4 çalışan istihdam ediyoruz. 5 ve altında çalışan sayısıyla hizmet verdiğimiz şubelere baktığımızda bu sayı 200'e yaklaşıyor" diyen Ziraat Bankası Genel Müdür Yardımcısı Süleyman Türetken, ileride satış ofisi şeklinde dizayn edilen butik şubelerle hizmet vereceklerini belirtiyor.

FUAT ERBİL
GARANTİ BANKASI GENEL MÜDÜRÜ

"YENİ SERVİS MODELİMİZ DEVREDE"

GEÇİŞ SÜRECİ

Yeni şube formatımız aslında içinde dijitalleşmenin de olduğu yeni bir servis modeli. 2017 sonuna kadar 180 şubeyi yeni formata geçirmeyi hedeflemiştik; yılı 179 şubeyle bitirdik. Bugün 267 şubemizi bu formata geçirdik. 2018 sonuna kadar tüm şubelerimiz geçmiş olacak. Hatta katkısı yüzde 80 olan 600 kadar şubemizi 6'ncı ay sonunda bu formata taşıyacağız.

HIZLI ADAPTASYON

Biz bu projeyle ilk olarak müşteri tarafındaki memnuniyetin artmasını bekliyorduk. Dijitalin de desteğiyle hızlı çözümlerle kağıda gerek kalmadan tabletlerle hızlı işlem yapılması beklentilerini gerçekleştirmiş durumdayız. Maksimum bekleme süresi yüzde 50 ve ortalama bekleme süresi de yüzde 20 düştü. Yeni modelle ilgili müşterilerimizden olumlu dönüş alıyoruz. Bir diğer beklentimiz de müşterinin satış hacmini artırmaktı. Yeni formata geçen şubelerde 3-4 aylık bir adaptasyon süresi oluyor. Yılın başında değişim olduğu için net rakamlardan bahsetmek zor. Ama hissiyatım bu yeni şube formatıyla yüzde 5-10 arası satış artışı bekliyorum, hatta burada muhafazakarım bile denebilir.

Bir diğer kamu bankası Halkbank'ın genel müdürü Osman Arslan da "4 kişi ve altında çalışanla faaliyet gösteren şube sayımız 30. Bu ölçekteki şubelerde işletme giderlerinden önemli ölçüde tasarruf sağlıyoruz. Ancak finansal faaliyet harçları diğer şubelerle aynı. Bu durum, az çalışanlı şubelerin yaygınlaşma hızını da doğrudan etkiliyor" diyor.

Yapı Kredi Genel Müdür Yardımcısı Cahit Erdoğan, sadece 20 kadar askeriye, hastane, fabrika, üniversite gibi kapalı devre çalışan şubelerinde 3 ve altı çalışanları olduğunu aktarıyor ve "Ancak 80 şubemizde operasyon çalışanımız bulunmuyor. İleride şubelerimiz beklendiği üzere daha dijital bir konseptte olacak" diyor. C

LEVENT TOPÇU

levent.topcu@tr.ey.com

EY Türkiye - Makro Ekonomik ve Sektörel Araştırmalar Direktörü

Bankacılıkta yenilikçi uygulamalar

Dünyada bankacılık alanında son bir yıldaki yenilikleri incelediğimizde, "dijitalleşme" başlığı altında atılan adımların genişlediği ve kapsayıcılığının arttığı dikkat çekiyor. Daha eski yıllarda dijital başlığı daha az sayıda fonksiyon içinde, özellikle dağıtım kanalı ve pazarlama altında yoğunlaşıyordu. EY'nin global çapta 82 bankada yaptığı araştırmanın sonuçlarına göre teknolojinin hızlı gelişimiyle beraber dijitalleşmenin artık bankaların pek çok fonksiyonuna sirayet ettiği görülüyor.

Son bir yıldaki yenilikler (inovasyon) incelendiğinde, bazı dikkat çekici eğilimlerden bahsetmek mümkün. Bankalar, yenilik uygulamalarında yüzde 75 fintech şirketlerinden satın alma veya ortak geliştirme yolunu tercih ediyor. Tamamen banka içinde geliştirilen yeniliklerin oranı yüzde 19'da kalıyor. Bu da bankaların, yeni jenerasyon girişimlerle ortak çalışma kültürü geliştirmeye başladığını veya satın alarak kendi içinde erittiğini gösteriyor. Bankaların kendi iş modellerine rakip olarak oluşan teknoloji girişimlerini ihmal etmeden yakından takip ettiği anlaşılıyor.

Bankacılıkta hayata geçirilen yenilikçi uygulamaların dayandığı teknolojiler incelendiğinde ise AI (yapay zeka) teknolojisi yüzde 23 ile başı çekiyor. Bunu yüzde 17 ile blockchain, yüzde 15 ile bulut tabanlı uygulamalar ve yüzde 10'ar paylarla veri analiz (data analytics) ve ödeme çözümleri takip ediyor. Çok yeni bir teknoloji olan blockchain bazlı yeniliklerin kısa sürede bulut teknolojisi bazlı yeniliklerin önüne geçmiş olması dikkat çekiyor.

Uygulama alanları açısından bireysel bankacılık tahmin edileceği üzere bankaların en önemli odak noktasını oluşturuyor. Tespit edilen yenilikçi uygulamaların neredeyse yarısının (yüzde 47'si) bireysel bankacılık alanında hayata geçirildiği görülüyor. Kurumsal bankacılık yüzde 26, altyapı yüzde 11 ve yatırım bankacılığı ise yüzde 8 ile onu takip ediyor. Avrupa Birliği'nde açık bankacılık (Open banking) alanında yaşanan destekleyici gelişmeler ve düzenlemelerin bu eğilime destek olduğu anlaşılıyor. Doğrudan müşteriye dokunmayan (back office) yenilikler ise büyük oranda siber saldırılardaki artış ve yasal zorunluluklardan kaynaklanıyor.

Banka içi fonksiyonlarda ise yenilikçi uygulamaların bankalarda halen geleneksel olarak dağıtım kanalları, pazarlama ve ürünlerde yoğunlaştığı gözlemleniyor. Bu iki fonksiyonun yeniliklerdeki payı yüzde 49 seviyesinde bulunurken operasyon yüzde 14, risk yüzde 10 ve uyum (compilance) yüzde 9 ile takip ediyor.

● **Dağıtım kanalları ve pazarlama fonksiyonu**

Bu alandaki dikkat çekici yenilikler arasında tamamen video bağlantısıyla çalışan şubeler, müşteri kabul süreçlerinin AI tabanlı müşteri temsilcisiyle çözülmesi, özellikle genç müşterilerle popüler mesajlaşma uygulamaları üzerinden yazışabilen uygulamalar, biometrik kimlik teknolojisiyle kağıtsız ve imzasız bankacılık ve açık API uygulamaları bulunuyor.

● **Ürün geliştirme fonksiyonu**

Müşterinin sosyal medya kullanımından öğrenerek kişiye özel çözümler sunan AI bazlı mobil bankalar, blockchain tabanında çalışan bono ihracı ve takas çözümleri, aktif yönetimi çözümleri, büyük veriyi kullanarak KOBİ'lere kompleks tavsiyelerde bulunan uygulamalar, teminat mektuplarının blockchain ile hazırlanması, müşterilerin ödeme işlemlerini hızlandıran uygulamalar bulunuyor.

● **Operasyon ve süreçler fonksiyonu**

Müşteri mesajlarını okuyup anlayarak ilgili yerlere yönlendiren uygulamalar, açık bankacılık alanında müşterinin blockchain teknolojisiyle tanınmasının sağlanması, kredilendirme süreçlerinin buluta taşınması gibi yenilikler bulunuyor.

● **Ödemeler fonksiyonu**

Faturalandırmanın otomatikleştirilmesi, mobil cüzdanlardan ödemelerin blockchain ile takip edilmesi, entegre ödeme servisi sağlayan API'ler, dağıtım ağı işlemlerinin blockchain'e taşınması bulunuyor.

● **Risk fonksiyonu**

AI kullanarak kara para aklamanın tespit edilmesi/engellenmesi, çeklerin güvenliğinin blockchain ile artırılması, biometrik kimlik tanımlama teknolojileri, siber saldırıya karşı koyma uygulamaları ve ses tanıma uygulamaları bulunuyor. C

Hürriyet com.tr

24 MİLYON KİŞİ GÜNDEMİ VE HAYATI HURRIYET.COM.TR İLE TAKİP EDİYOR

Siyaset, gündem, spor, kültür-sanat, seyahat, ekonomi...
Hayatta ne varsa HURRIYET.COM.TR'de o var.
Tam *24.366.410 kullanıcının bir bildiği var!

SPOR ARENA | bigpara | Hürriyet Seyahat

Hürriyet aile | mahmure | Hürriyet Kelebek | Hürriyet TV

*Gemius Ocak ayı verilerine göre hurriyet.com.tr **24.366.410** kişi ile en çok kullanıcıya sahip haber sitesidir.

"15 MİLYONLUK POTANSİYEL VAR"

BES'te 2017 yılına Otomatik Katılım Sistemi (OKS) damgasını vurdu. Yıl içinde yüzde 65'lere çıkan cayma oranıyla dikkat çeken OKS için yeni revizyonlar gündemde. Gönüllü BES'te fon büyüklüğüyle lider AvivaSA'nın CEO'su Fırat Kuruca, "15 yılda BES'te de 3-4 kez revizyon yapıldı. İlk defasında mükemmeli bulmak mümkün değil, insan dinamiklerini daha iyi analiz ettiğimizde OKS giderek daha iyi olacak" diyor.

Kuruca, bu yıl da 4 milyon yeni çalışanın katılacağı OKS'de cayma oranının yüzde 55 olarak devam edeceğini öngörüyor.

2017'de katılımcı sayısının 295 binde kaldığı gönüllü BES için de Kuruca, bu yıl sektörün 300-400 bin yeni katılımcı sayısına ulaşacağını tahmin ediyor. AvivaSA CEO'su Fırat Kuruca'dan OKS ve gönüllü BES için 2018 öngörülerini aldık, sektörün geleceğini ve kârlılığını masaya yatırdık:

● 2 Şubat EGM verilerine göre Otomatik Katılım Sistemi'nde (OKS) 3,8 milyon çalışana ve 2 milyar TL fon büyüklüğüne ulaşıldı. Bir yılda gelinen bu noktayı nasıl yorumluyorsunuz?

■ OKS tasarrufları artırmak için iyi bir girişim ve iyi kurgulandı. Mükemmel bir başlangıç yapmış olmayabilir ama ben bardağın dolu tarafına bakıyorum. Geçtiğimiz 15 yılda BES'te iyi bir noktaya geldik. Şubat başı verilerine göre 70 milyar TL'nin üzerinde fon büyüklüğü mevcut. 15 yılda sistemde 3-4 kez revizyon yapıldı. OKS'de de aynısı olacak, başlanmış olması iyi bir adım. İlk defasında mükemmeli bulmak mümkün değil, birtakım çalışmalarla insan dinamiklerini daha iyi analiz ettiğimizde OKS daha iyi olacak.

● Cayma süresini 2 aydan 6 aya çıkarma ve cayanların 2 yıl geçmeden geri dönebilmesini sağlayacak revizyonlar konuşuluyor. Bunlar OKS'nin büyümesini nasıl etkiler?

■ OKS'den cayma oranı yüzde 55 civarında. Özel sektörde cayma oranı daha yüksek, kamu kurumlarında 10 puan daha düşük. Yaptığımız araştırmalara göre cayanların üçte biri "İşveren katkısı olsa kalırdım" diyor. Bugün konuşulan revizyonlar arasında işveren katkısı yok, şu anda ekonomik olarak doğru bir zaman değil ama ileride olabilir.

Cayma aslında bir algı meselesi, çünkü BES ve OKS esnek kurgulandı. OKS'den 2 ay sonrasında da çıkış yapılabiliyor. Bence caymanın ilk 6 aydan sonra yapılmasına izin verilmesi çok iyi olurdu. Böylece insanlar sistemi tecrübe ederdi. 2 yıl beklemeden sisteme geri dönülebilmesi de güzel, geri dönüşler olacağını düşünüyorum. İlk 3-4 yılı öğrenim süreci olarak görüyorum. Zaman içinde OKS'ye dönüşler olacaktır.

18 yaş altı bireylerin bireysel emeklilik sistemine dahil olabilmesini sağlayacak düzenleme de iyi bir adım olur. Burada 22 milyonluk yepyeni bir pazar potansiyeli ortaya çıkacak. Bir de insanlar çocukları için biriktirdikleri tasarrufu bozmak istemeyecektir, sistemden çıkma da düşecek.

● OKS'de cayma oranında 2018 ve 2019 katılımlarında artış olur mu?

■ OKS'de rekabette 2018 Ocak itibarıyla 50-100 arası çalışana sahip şirketler için raund dönüyor. Temmuz ayıyla 10-50 arasında çalışana sahip şirketlerle 2019 başında 5-10 arasında kişi çalıştıran firmalar sisteme girecek. 50-100 çalışanlı raund'da 20 bin şirket ve 2 milyon kişi var. Bir sonraki raunda da 2 milyon katılım-

2017'de otomatik BES ile 3,4 milyon çalışan ve gönüllü BES ile 295 bini aşkın kişi sisteme girdi. AvivaSA'nın CEO'su FIRAT KURUCA, 2018'de otomatik BES ile 4 milyon çalışanın sisteme gireceğini tahmin ediyor. Bir noktadan sonra pazarın doyuma ulaşacağına dikkat çeken Kuruca, "BES'te toplam 15 milyon potansiyel olduğunu düşünüyoruz. 15 milyona gelene kadar bu pasta büyüyecektir" diye konuşuyor.

ELÇİN CİRİK ● ecirik@capital.com.tr

"OKS'DE İLK 2'DE OLACAĞIZ"

LİDERLİK

BES'te fon büyüklüğündeki liderliğimizi koruyacağız. Şubat başı itibarıyla gönüllü BES'te 881 bin katılımcı ve 13,6 milyar TL fon büyüklüğümüz bulunuyor. 2018'de toplam fon büyüklüğümüzün yüzde 30 olacağını öngörüyoruz. 2017'de yüzde 28 civarında büyüme gördük. Piyasalardaki dalgalanmayla bu yıl da büyüme yüzde 25-35 arası değişir. Katılımcı sayısında da gönüllü BES'te 1 milyonu buluruz.

HEDEF

OKS'de de 2 Şubat verileriyle 361 bin katılımcı ve 192 milyon TL fon büyüklüğümüz var. Şu an sektörde fon büyüklüğünde beşinci sıradayız. Uzun vadede fon büyüklüğünde özel sektörden gelen katılımlarla ilk ikide olacağız. 13 Şubat itibarıyla 4 bin 956 firma bu süreçte bizi tercih etti. OKS'de şirketlere self servis hizmete geçtik. Onların ayağına gitmeden şirketlere dijital ortamda her şeyi öğrenip kendilerini bilgilerini girebilecekleri bir sistem kurduk. OKS'de mali müşavirler, sanayi odaları ve ticaret odaları ile şirketlere de gidebiliriz, çalışıyoruz.

"SAĞLIK SİGORTALARINA GİREBİLİRİZ"

HAYATTA BÜYÜRÜZ

2017 yılında hayat sigortacılığı sektörü yüzde 40, biz yüzde 50 büyüdük. Burada KGF'nin direkt bir etkisi yok. Bizim büyümemizde piyasaları rahatlatması nedeniyle dolaylı olarak belki 5 puan kadar artısı olmuştur. 2018 yılında da hayat sigortalarında yüzde 50 büyümeyi hedefliyoruz. Hayat sigortalarının sıkıntısı, kredi bağlantılı hayat sigortalarına sıkışmaları... Sektörde kredi bağımsız serbest hayat üretimlerinin toplam prim üretimine oranı yüzde 30 iken, bizde bu oran yüzde 53. Hayat sigortalarında ağırlık yüzde 80 civarında banka kanallarında ama gelecek yıllarda dijital kanallara odaklanılacak. Biz de bununla ilgili 2 yıldır çalışıyoruz.

DEĞERLENDİRİYORUZ

Emeklilik ve hayat şirketlerinin sağlık alanına girebilmesine izin verildi. Biz de sağlık sigortalarına girebiliriz, değerlendiriyoruz. Sağlık aslında bizim sattığımız emeklilik ve hayat ürünlerine çok yakın, o nedenle biz ilgileniyoruz. Ama sağlık sigortaları zaten çok kalabalık bir pazar ve iki şirket tarafından da domine ediliyor. Sağlık tarafına iyi bir teklif, iyi bir iş modeli bulursak girebiliriz. Yoksa biz 15. sırada olacağımız bir pazara girmeyiz. İlk 5'te olabileceksek pazara gireriz, şu an değerlendiriyoruz.

cı olacak, yani 2018'de 4 milyon yeni çalışan sisteme girecek. 50-100 arasındaki raund iyi gitti. Ama emeklilik şirketleri için iş gittikçe zorlaşıyor. Çok sayıda küçük firmaya ulaşmamız gerekiyor. Bir alt raundda yani 10-50 arası çalışanı olan şirketlerde yüzbinlerce firma konuşuluyor. Bireysel emeklilik şirketlerinin artık havuz yaratmaları ve daha standart sistemlerle çalışmaları gerekecek. Çok öngörüde bulunmak istemiyorum ama cayma oranı artabilir. Belli pazar gerçekleri var, maaş ödemesini bile düzgün yapmayan şirketler olabiliyor. Biz sektör olarak üzerimize düşeni yapacağız. Cayma oranının bu yıl sonu yüzde 55-60'larda olacağını düşünüyorum.

● OKS'de kamu emeklilik şirketlerinin yüzde 55 gibi bir ağırlığı bulunuyor. Bu sektördeki dengeleri nasıl değiştirecek?

■ Bu dengeleri değiştirmez, çünkü bu uzun soluklu bir oyun. Üç kamu emeklilik şirketi, kamu sektörünün yüzde 97'sini aldı. Ancak bundan sonraki raundlarda kamu bulunmuyor. Bu nedenle kamunun aldığı bu pay dağılacaktır. Zaman içinde özel sektörün ağırlığı OKS'de daha yüksek olacaktır.

● Sektörün uzun vadede kaç oyuncuyla devam edeceğini düşünüyorsunuz?

■ Bireysel emeklilik sektörü 12 firmayla başladı, sonra sayı 19'a kadar çıktı. Bazıları havlu attı. Çünkü bu, uzun soluklu ve kolay olmayan bir oyun… Burada ciddi sermaye gücünüz olmalı, dağıtımınızı ve işi iyi kurgulamalı, uzun vadeli hesap yapmalısınız. Bazı firmalar uzun vadede belli ölçek oluşturamayacağını gördü; o nedenle aktif oyuncu sayısı azaldı.

Bugün sektörde 4 özel, 3 kamu ve 1 katılımcı emeklilik şirketi agresif gidiyor. Bu iş, uzun vadede 8 oyuncu arasında sürecek. Sektörde konsolidasyonlar Ergo Hayat ve Emeklilik örneğindeki gibi portföy devirleri oluyor. Konsolidasyonlar emeklilik portföylerinin devirleriyle devam edecek.

● Gönüllü BES'te 2017 yılında katılımcı sayısında net artış 295 bin oldu. 2 yıl önce 1 milyona varan katılımcı sayısı vardı. Bu yıl ne olur?

■ Burada OKS'nin etkisi var. 2017'de 3,5 milyon yeni katılımcı OKS ile geldi. Bir de baz etkisi söz konusu. Her yıl 1 milyon artış olmayacak, bir noktadan sonra pazar doyuma ulaşacak. BES'te toplam 15 milyon potansiyel olduğunu düşünüyoruz. 15 milyona gelene kadar bu pasta büyüyecektir. Ama tabii kimi zaman gönüllü taraf kimi zaman OKS büyüyecek. Bu yıl da katılımcı sayısındaki net artış 300-400 bin civarında olabilir diye düşünüyorum.

Gönüllü BES'te çıkışlar da sürüyor. 2016 yılından beri çıkış oranı yüzde 13-14. Bu yıl da çıkış oranı böyle olur.

● Bu tablo kârlılığı nasıl etkiliyor?

■ Bu işte uzun vadede kârlılık, fon büyüklüğünden elde edilecek gelirlerden gelecek. Kısa vadede zaten bu işten kâr etmek söz konusu değil. Yeni BES satışı yaptığınızda o yılın kârına eksi yazıyorsunuz, satışın şirkete dönüşü 5-8 yıl alıyor. OKS'de şu an kâr görünmüyor. Kâr ancak cayma oranları yüzde 20-30 seviyelerine iner ve maliyetler minimuma indirilirse mümkün olacak. Kâr için OKS'den elde edilen müşteri tabanına farklı ürünlerle çapraz satış ya da yukarı satış yapmak lazım. C

ANA SPONSOR

vodafone

İŞ ORTAĞIM
İşiniz için akıl kârı çözümler

Capital 500'E DAVETLİSİNİZ

✓ Türkiye'de ilk defa aylık ekonomi dergisi Capital tarafından gerçekleştirilen, "Capital Özel 500" adlı araştırma 2018'de onsekizinci kez start aldı.

✓ Türk özel sektörünün gerçek gücünü ortaya koymak için perakendeden bilişime bütün sektörleri kapsayan bu araştırmaya katılmaya tüm şirketleri davet ediyoruz.

✓ Şirketinizin Capital Özel 500'e girebileceğini düşünüyorsanız, aşağıdaki formu doldurabilir ya da www.capital500.net ile www.capital500.com.tr adreslerine gidebilirsiniz ve capital@capital.com.tr'ye e-posta gönderebilirsiniz.

Şirketinizin "Capital 500"de yer alması için aşağıdaki bilgileri, 2017 yıl sonu rakamlarına göre doldurunuz

1. Ciro (Net satışlar)	:	TL
2. Vergi öncesi kâr	:	TL
3. İhracat tutarı	:	ABD Doları
4. Aktif toplamı	:	TL
5. Özsermaye	:	TL
6. Çalışan sayısı	:	
7. Sektörü	:	TL

Şirket adı :.....

Telefon-adres :.....

.....

.....

Capital Dergisi
Doğan Burda
Dergi Yayıncılık A.Ş
Trump Towers, Kule 2, Kat 22
Şişli - İstanbul 34387
Tel: 0 (212) 410 32 28
Faks: 0 (212) 410 32 27
capital@doganburda.com
www.capital500.net
www.capital500.com.tr

İLAN REZERVASYONU:
(0212) 336 53 00-57-59

"ZİRVELER GÖRÜLEBİLİR"

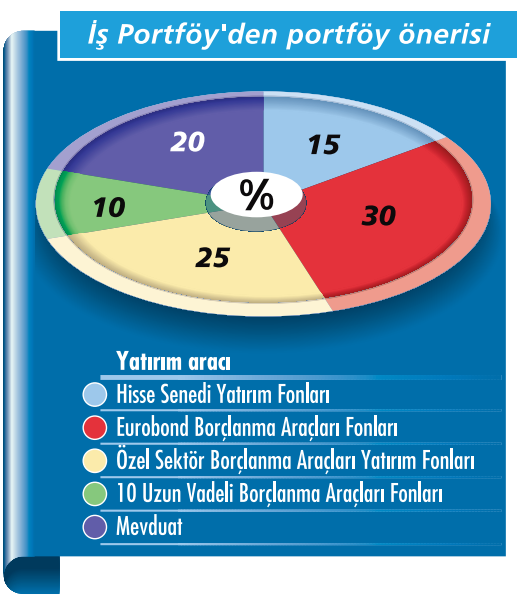
Küresel büyümede görülen hızlanmaya rağmen küresel enflasyonun düşük seviyelerde seyrine devam etmesi, gelişmekte olan piyasalara ve Türkiye'ye para girişini beraberinde getiriyor. Şubat ayında ABD kaynaklı bir düzeltme olsa da iyimserliğin devam ettiğini söyleyen İş Portföy Genel Müdürü TEVFİK ERASLAN, borsada yeni zirvelerin olabileceğini belirtiyor. Eraslan, büyüyen, temettü verimi yüksek hisselere dikkat çekiyor.

TALİP YILMAZ ● tyilmaz@ekonomist.com.tr

Küresel piyasalarda 2018'e başlanırken 'senkronize ve güçlü büyüme teması' korundu. Ancak şubat ayında ABD'de ücret artışının beklentiyi aşması, enflasyondaki yükselişin erkene çekilebileceği ve FED'in faiz artırımını hızlandırabileceği endişelerini gündeme getirdi. Bu durum piyasalarda aşağı yönlü bir düzeltme hareketini tetikledi. Teknik sebeplerle derinleşen bu düzeltmenin, ABD borsalarıyla sınırlı kalması ve genele yayılmaması ise yeniden iyimserliği artırdı. Ayrıca ABD'de şubat ayı ortasında onaylanan harcama artışlarına yönelik kararın büyüme dinamiklerine olumlu yansıyacağı beklentileri de iyimserliğin baskın gelmesinde etkili oldu. İşte böyle bir ortamda bahar aylarına giriyoruz. İyimserlik devam edecek mi? Yoksa yeni satış dalgaları gelecek mi? Piyasalarda ne bekleniyor? Bu soruların cevabını, İş Portföy Genel Müdürü Tevfik Eraslan'dan aldık:

● 2018 yılında piyasaları etkileyecek temel başlıklar neler olacak?

■ 2018 yılında enflasyonun görünümü, merkez bankalarının gevşek para politikalarından çıkış sürecini yakından etkileyecek. Bu nedenle 2018'in en önemli parametresi olacak. Şimdilik genişlemeci mali politikanın büyüme üzerindeki olumlu etkileri küresel piyasalarda olumlu karşılık buluyor. Bununla birlikte FED'in faiz artırım sürecinin hızlanması ve gelişmiş ülke-



4 BAŞLIKTA İŞ PORTFÖY'ÜN TAHMİNLERİ

BÜYÜME

2017 yılında büyümenin resmi hedefleri aşarak yüzde 7 seviyelerinde gerçekleşebileceği tahmin ediliyor. 2018 yılında büyümenin yüzde 4'e doğru yavaşlaması beklenmekle birlikte ocak ayında öncü göstergelerin beklediğimizden güçlü seyretmesi, 2018 yılı büyüme tahminimizin aşılma ihtimali olduğunu düşündürüyor.

ENFLASYON

Yıllık TÜFE enflasyonunun 2017 yıl sonundaki yüzde 11,9 seviyesinden 2018 yıl sonunda yüzde 9,7'ye gerileyebileceğini tahmin ediyoruz. Enerji fiyatları ve kurdan geçişkenlikle ilgili temkinli varsayımlar içeren enflasyon tahminimiz, talep koşullarının enflasyondaki düşüş sürecine sınırlı destek vereceği bir yapıyı baz alıyor.

CARİ AÇIK

Bütçe tarafında ise verilen teşviklere ve artan savunma harcamalarına rağmen gelir performansının hedefleri aşma ihtimali olduğunu düşünüyoruz. Bu doğrultuda GSYH'ye oranla hedeflere paralel olarak yüzde 2 civarında bir açık oluşma riski olduğunu değerlendiriyoruz. İktisadi faaliyetteki güçlü seyrin en önemli sonuçlarından biri, cari dengenin yükselişi olarak karşımıza çıkıyor. 2017 yılında istisnai derecede yüksek seviyelere ulaşan altın ithalatında bir normalleşme olmaması durumunda, cari açığın 2018 yılında mevcut 47 milyar dolar seviyesinin üzerine doğru yükselişini sürdürmesi mümkün. Altın ithalatında normalleşme olması durumunda ise cari açığın 50 milyar doların altında kalması söz konusu olabilir.

İŞSİZLİK

2017 yılı sonunda yüzde 10 civarında seyreden işsizlik oranının bu yılın ilk aylarında tek haneye doğru gerilemesi öngörülmekle birlikte büyüme oranında beklenen yavaşlama paralelinde bu düşüşün sürdürülmesi zor görünüyor.

lerde tahvil faizlerinin yükselmesi gibi riskleri beraberinde getiriyor. Bu ortam, hisse senedi piyasaları açısından fırsatlar sunmaya devam ederken, tahvil faizlerinde daha temkinli olmayı gerektiriyor, TL üzerindeki riskleri ise geçtiğimiz yıllara kıyasla sınırlıyor. Yurt içinde 2018 yılında büyüme daha ılımlı seviyelere taşınırken ekonomi yönetiminin enflasyon ve faiz dinamiklerini gözetmesi en önemli başlık olarak görülmeli.

● Suriye operasyonu da dikkate alındığında gelişmekte olan piyasalara ve özellikle Türkiye'ye para girişi devam eder mi? Türkiye pozitif veya negatif ayrışır mı?

■ Gelişmekte olan ülkelerle gelişmiş ülkeler arasındaki büyüme farkının sermaye girişleri açısından belirleyici bir rolü olduğu düşünülüyor. IMF tahminlerine bakıldığında bu farkın 2018'de açılmasının beklendiği görülüyor ve bu doğrultuda 2018'de de portföy girişlerinin yavaşlayarak da olsa devam edeceği bir senaryo baz alınıyor. Yurt içinde enflasyonda beklenen düşüş, bütçe açığında beklenenden olumlu gidişat ve Hazine'nin borçlanma dinamiklerinin iyileşmesi sayesinde makroekonomik görünüme ilişkin risklerin iyileştiği düşünülüyor. Bu doğrultuda, TL varlıkların gelişmekte olan ülkelere yönelik ilgiden faydalanmayı sürdüreceğini değerlendiriyoruz. Dış politikada AB ve ABD gibi önemli ticaret ortaklarıyla ilişkiler korunduğu sürece, jeopolitik gelişmeler oynaklık yaratabilir. Ancak trendi belirlemez.

● 2018 yılında borsa nasıl bir seyir izler? Endeks yeni zirveler görebilir mi?

■ 2017 yılında TL bazında BİST-100 Endeksi TL bazında yüzde 48 artış göstererek tüm zamanların en yüksek seviyelerine ulaştı. Yaşanan bu hızlı yükselişte küresel risk iştahındaki artış etkili oldu. 2017 yılında gelişmekte olan ülke hisse senetlerine 80 milyar dolar, bonolarına ise 113 milyar dolar sermaye girişi yaşandı. 2018'de de gelişmekte olan ülke varlıklarına olan ilginin devam etmesi bekleniyor. Bu durumdan Türk hisse senetleri de olumlu etkilenir ve endeks yeni yüksek seviyeleri görür. Global büyümede meydana gelebilecek gerilemeler ve enflasyondaki hızlanmaya bağlı olarak merkez bankalarının seri bir şekilde faiz artırmaları ise hisse fiyatları üzerinde oluşabilecek temel risk unsuru.

● Fonlarınızda hangi hisseleri daha çok tercih ediyorsunuz?

■ Fonlarımız yatırım stratejilerine uygun ve karşılaştırma ölçütlerinin üzerinde getiri sağlamayı hedefliyor. Karşılaştırma ölçütünün

üzerinde getiri elde etmeyi amaçlayarak aktif fon yönetimi yapıyoruz. Temel analiz yaparak, yatırım için uygun hisse seçiyoruz. Beklenen getirisi yüksek olan hisse senetlerini tercih ediyoruz. Beklenen getiri içerisinde temettü verimi de dikkate alınıyor. Hızlı büyüyen ve yüksek oranlı temettü ödeyen şirketleri en fazla beğendiğimizi de ifade etmek isterim.

● Döviz piyasasında ne bekliyorsunuz? 2018 yıl sonu dolar, Euro ve parite beklentiniz nedir?

■ TL son yıllarda reel olarak belirgin değer kaybına uğradı ve 2002 yılından beri en düşük seviyelere geriledi. Mevcut durumda karşılaştırılabilir ülke para birimlerine oranla daha yüksek nominal getiri sağlayan TL'nin TCMB'nin sıkı para politikasını devam ettireceği varsayımı çerçevesinde, dezenflasyon sürecine bağlı olarak yıl içinde yatırımcılara sağladığı reel getiri imkanının yükselmesi beklenebilir. Bu seviyelerin mevcut riskleri karşılayacağı ve bu şart-

"YENİ FONLAR ÜZERİNDE ÇALIŞIYORUZ"

"Yönettiğimiz 34 milyar TL varlık büyüklüğüyle sektör lideriyiz. 2018 yılında özellikle yeni ürün geliştirmeye odaklanmayı, teknolojiyi daha fazla kullanan, doğrudan ekonomiye dokunan, aynı zamanda emeklilik fonlarının da yatırım yapabildiği ürünler üzerinde çalışmaya devam etmeyi planlıyoruz. Özellikle gayrimenkul yatırım fonları, serbest yatırım fonları ve girişim sermayesi yatırım fonları bu ürünlere iyi birer örnektir. Bu alanda uzun dönemli, istikrarlı ve nispeten yüksek getiri görüyoruz. Bu ürünler reel getiri ve görünür varlık arayan müşterilerimiz tarafından tercih ediliyor. Diğer taraftan yatırımcıların mevduat üstü getiri beklentilerini karşılayan finansal mühendislik çözümleriyle yönetilen fonlara odaklanıyoruz.

MERKEZ BANKALARI NASIL HAREKET EDER?

FED

Gelişmiş ülkelerde büyümenin güçlü seyretmesi ve enflasyonda hâkim olan yükseliş eğilimi, gelişmiş ülke merkez bankalarını destekleyici para politikalarında ayarlama yapmaya yöneltiyor. FED'in 2017 yılında başlattığı bilanço küçültme operasyonunu 2018'de hızlandırarak devam ettirmesi bekleniyor. Ayrıca bu yıl FED'in üç faiz artırımı yapabileceği ve artırım sayısını yukarı yönlü güncellenme olasılığı var.

ECB

Euro Bölgesi'nde güçlenen ekonomik büyüme ECB'nin ekonomiye verdiği desteği kademeli olarak azaltmasına olanak veriyor. Bununla birlikte enflasyonun hedeflerin çok altında seyretmesi nedeniyle bu yıl içerisinde sadece sözlü yönlendirmede bir güncelleme söz konusu olabilir. Ayrıca eylül ayında süresi dolacak olan varlık alım programının uzatılmaması veya uzatılsa bile miktarının azaltılması ihtimali de bulunuyor.

İNGİLTERE MB

10 yıl sonra ilk kez faiz artıran İngiltere Merkez Bankası'nın bu yıl da ilave faiz artışına gitmesi ilk yarıda mümkün görünüyor.

BoJ

Japonya Merkez Bankası'nın (BoJ) uzun vadeli devlet tahvil faizi için yüzde 0 olan hedefini yılın sonlarına doğru yükseltme riski var. Japonya enflasyondaki normalleşme anlamında diğer merkez bankalarının gerisinde ve parasal desteğin azaltılması konusunda en temkinli olması beklenen merkez bankası.

lar altında ilave reel değer kaybının çok sınırlı kalacağı öngörülüyor. Bu doğrultuda, sepet bazında TL'de 2018 sonunda yüzde 10 değer kaybı olabilir.

● Gösterge faiz nasıl bir seyir izler? TL faizde hangi yatırım aracı portföylerde öne çıkar?

■ Reel faizdeki yükseliş baskısı karşısında enflasyondaki düşüş dengeleyici bir rol oynayacaktır. Yıl sonu için iki yıllık gösterge tahvil faizi beklentimiz yüzde 12,8 ile mevcut seviyelerin bir miktar altında. 10 yıllık tahvil faizinin yüzde 11,5-12 bandında yılı tamamlayabileceğini düşünüyoruz. Yükselen küresel faiz ortamında yurt içinde uzun vadeli tahvil faizlerinin daha düşük seviyelere gerilemesi için uzun vadeli enflasyon beklentilerinde belirgin bir iyileşmeye ihtiyaç var. TL faizde yatırım aracı olarak özel sektör tahvillerine yatırım yapan fonların ve hisse senedi fonlarının öne çıkacağını düşünüyoruz.

● Altında son dönemde yaşanan yükseliş devam eder mi? Altın yatırımcısı ne yapmalı?

■ 2018 yılında altın fiyatlarındaki hareketin yukarı yönlü devam etmesini ve yeni zirveler kaydedilmesini bekliyoruz. ABD ücret ve enflasyon verilerinde izlediğimiz iyileşme sonucunda yükselmeye başlayan enflasyonun yıl içinde hızını artıracağını, fakat FED'in bu yükselişe kıyasla göreceli olarak daha yavaş faiz artırarak reel faizlerin gerileyeceğini düşünüyoruz. Bu durumunun da altın fiyatlarında yükselişin temel nedeni olacağını öngörüyoruz. Diğer taraftan son üç yılın en düşük seviyesine gerileyen ABD doları endekslerinin vergi reformlarının da desteğiyle dip seviyelerinden yükselmeye başlaması, altının yükseliş trendini yavaşlatacak ve önemli direnç seviyelerinde kâr satışlarına sebebi olabilecek. Saydığımız faktörler paralelinde yıl içinde fiyatının kademeli olarak yükselmesini beklediğimiz altının yatırımcıların portföylerinde çeşitliliği artırma ve getiriyi yükseltme amacıyla risk düzeyleriyle uyumlu oranda bulundurulmasını öneriyoruz. C

Yeni nesil girişimcinin dergisi bayilerde

Aynı zamanda tablet ve telefonlarınızda

Google play 'DEN EDININ

App Store'dan İndirin

Türkiye'nin yükselen girişimcilik ruhu kendi dergisini yarattı. Capital ve Ekonomist dergilerinin kadroları tarafından hayata geçirilen girişim dünyasının en yenilikçi ve genç dergisi Start Up, 16. sayısında da yine dopdolu ve ilham veren bir içerikle bayilerde...

StartupDergisi StartupDergisi

www.startupdergi.com

DB
DOĞAN BURDA DERGİ

+ HOBİM

İYİ YAŞAMLA NASIL TANIŞTIM?

"Vücut mekanizmanız doğru işliyorsa iç dünyanızda daha mutlu oluyor ve hayatı daha güzel yaşamaya başlıyorsunuz." Sağlıklı yaşam ve doğru beslenme felsefesini bu sözlerle açıklayan Gedik Holding Yönetim Kurulu Başkanı HÜLYA GEDİK, yıllar önce iyi yaşam, meditasyon konularına yöneldi. Hayat sevincinin ilk şartının sağlıklı bir vücut ve dingin bir iç dünya olduğunu keşfetti. Ardından "Bana iyi gelen başkalarına da iyi gelir" diyerek Healin markasını yarattı. Gedik, sağlıklı yaşam yolculuğunu ve "hobi-business" girişiminin hikayesini Capital'e anlattı.

NİL DUMANSIZOĞLU
ndumansizoglu@capital.com.tr

Doğal ve sağlıklı beslenmeyi bir yaşam tarzı haline getiren Gedik Holding Yönetim Kurulu Başkanı Hülya Gedik, kişisel deneyimlerinin sonucunda Gedik Sağlık'ı hayata geçirdi. Gedik Sağlık bünyesinde The Vegist markasıyla internet üzerinde sağlıklı atıştırmalıklar satmaya başlayan Gedik, Nişantaşı'ndaki Healin Food adlı restoranla yeni bir girişime daha hayat vermiş oldu. Henüz bir ay önce kapılarını açan Healin'de bütün ürünler organik ve işlenmiş gıdalar kesinlikle kullanılmıyor. Healin markasını genişleteceklerini söyleyen Gedik, Ekim 2018'de Dragos'ta da bir restoran açılacağını, burada bir wellness merkezi ve otel de bulunacağını söylüyor. Tüm bunlara toplamda 20 milyon dolarlık bir yatırım yaptıklarını belirtiyor.

Hülya Gedik'in sağlıklı beslenme deneyiminin hikayesi ise 2014 yılına uzanıyor. Babasını ve ardından beklenmeyen şekilde annesini kaybeden Gedik, "Tüm bunların yanına bir de aile şirketini devam ettirmenin büyük bir sorumluluğu eklenince farkında olmadan çok ağırlık yüklenmiş ve yorulmuştum" diyor. Tam bu zamanda kızlarıyla gittiği tatile gittiği bir wellness merkezinde hem vücudun hem ruhun beslenmesinin kendine iyi geldiğini keşfettiğini söylüyor. "Sağlıklı beslenmeyle ilintili olarak daha dinamik, aktif, anlayışlı bir insan oldum ve hayattan daha çok zevk almaya başladım" diyen Hülya Gedik, bizi Healin Food'da ağırladı ve hikayesini paylaştı:

● Sizin sağlıklı beslenmeye ve sağlıklı yaşama yönelmenizi ne tetikledi?

■ 2014 yılında önce babamı, akabinde hiç beklenmedik şekilde annemi kaybettim. Tüm bunların yanında bir aile şirketini devam ettirmek gibi büyük bir sorumluluğu da üstlenmiş oldum. Tabii farkında olmadan bunların benim üzerimde büyük bir ağırlığı oldu. Ruhsal olarak çok yorgun ve bitkindim ancak bunun farkında değildim. Bu

İŞ-YAŞAM DENGESİNİ NASIL KURUYOR?

KIZLARINA ÖZEL ZAMANLAR

İki kızım da İngiltere'de yaşıyor. O nedenle çok sık görüşemiyoruz ancak tatillerde mutlaka geliyorlar. Fırsat buldukça onların yanına gidiyorum. Benim sosyal yaşamımla iş yaşamım birbirine karışmış durumda. Mutlu çalıştığım için kendimi rahatlatıcı şeyler buluyorum. Healin'i hobi işi gibi kurdum ama hobi olmaktan çıktı. Epey zamanımı almaya başladı, hiçbir işin "hobi-business" olmadığını anladım.

HAFTA SONU YÜRÜYÜŞLERİ

Hafta sonlarında yürüyüş yapmayı seviyorum. Günlük 6 bin adım atmaya uğraşıyorum. Hafta sonları da bunu yaptığım yürüyüşle 12-15 bine ulaştırıyorum. Cumartesileri de çalıştığım için genelde akşam 6'dan sonra yürüyorum. Ancak pazarları sabah yürüyüşlerine çıkıyorum. Kanlıca'da oturduğum için sahilde yürümek iyi oluyor. Bir de Hidiv Kasrı'nın yukarı taraflarında yürüyüş çok keyifli oluyor. Yürürken ya İngilizce sesli kitaplar ya da BBC ve Bloomberg dinliyorum.

"TAKILARA ÖZEL İLGİM VAR"

ÖZGÜN TASARIMLAR

Her kadın takıları sever ancak benim özel bir ilgim var. Takılarımla oynamayı, değiştirmeyi ya da alırken kendimden bir şeyler eklemeyi seviyorum. Kendim takı tasarlamıyorum ancak hiçbir şeyi olduğu gibi almıyor, kuyumcumla birlikte başka bir dizayn yaratıyorum. O nedenle benim takılarım kendime özel oluyor.

GERİ DÖNÜŞÜM

Bir şeyi atmak yerine başka bir hale getirip değerlendirmeyi tercih ediyorum. Örneğin küpe çiftlerinden biri kaybolmuşsa diğerini kolye, yüzük yaptırıyorum. Sıkıldığım takıları kenara koymak yerine bir şeyler ekliyor ve onları yeni hale getiriyorum. En çok inci ve pırlanta kullanılan takıları beğeniyorum. Abartılı takılar yerine günlük kullanıma uygun parçaları tercih ediyorum.

yorgunluğumu, kızlarımla bir wellness merkezi olan tatil köyüne gittiğimde keşfettim.

Orada insanın kendisine zaman ayırmasının, iyi beslenmeye yönelmesinin ve aynı zamanda hava değişiklikleri yapmasının çok önemli olduğunu gördüm. Hayatım boyunca hep çalıştım ve dinlenme dönemlerinde de 4'üncü günden sonra sıkılıyordum. Çalışma temposunun içinde vücudumu ve ruhumu unuttuğum bir döngü içindeydim. Bilmeyerek kendime çok yüklendiğimi fark ettim.

Artık hala yoğun çalışsam da hayattan daha çok zevk alarak ve hayatı daha iyi anlayarak yaşamanın bütünsel mutluluk olduğunu anladım

● Sağlıklı beslenme alanında bir girişim yapma nedeniniz neydi?

■ Kişisel merakımla başlayan bu yolculukta, zamanla okuduklarım ve gittiğim seminerlerde öğrendiklerimle konuya ilişkin bilgim ve ilgim arttı. İyi ve sağlıklı beslenmenin bana bedensel ve ruhsal açıdan çok iyi geldiğini görünce "Bana iyi gelen herkese iyi gelir" diye düşündüm ve bu işi bilenlerle de yollarım kesişince bir girişime dönüştürmek istedim.

Beslenme, insan vücudu ve yaşam kalitesi üzerinde çok önemli. Hayat sevincimiz aslında vücudumuzun iyi çalışmasına bağlı. Aynı zamanda biz, Pendik ve Kartal'da konumlanan Gedik Üniversitesi'yle eğitim alanında da faaliyet gösteriyoruz. Gedik Sağlık'ı ve Gedik Üniversitesi'ni sentezleyecek daha şehir merkezinde bir yer arayışındaydık ve Nişantaşı'na geldik. Üniversitemize ait gastronomi, diyetisyenlik, beslenmeyle ilgili çeşitli kısa, orta dönemli eğimlerimizin ve lisansüstü programlarımızın bazıları başladı, bazıları başlayacak. Healin de Gedik Üniversitesi Nişantaşı Yerleşkesi'nin alt katında bulunan, sağlıklı beslenme üzere kurulu bir restoran. Burayı sağlıklı beslenme ve eğitimi sentezleyecek bir bina olarak kurguladık.

SİHİRLİ FORMÜL

"Her akşam kimyon, rezene çayı, zerdeçal ve zencefili karıştırarak içiyorum. Sindirim sistemini düzenleyen muhteşem bir karışım."

● Ne zaman başladınız ve nasıl geliştirmeyi planlıyorsunuz?

■ Henüz çok yeni, 1 aydır hizmetteyiz. Healin markasıyla Dragos'ta inşaatı devam eden wellness merkezini de ekim gibi ayı gibi açmayı planlıyoruz. Biz zaten The Vegist adındaki internet sitemizle sağlıklı atıştırmalar satarak bu işi başlatmıştık. Şimdi Healin'de de bu ürünleri satacağımız bir dükkan açmayı planlıyoruz. Dragos'taki tesisimizi de eklersek bu işe toplamda 20 milyon dolarlık bir yatırım yaptık.

● Healin'e gelenleri nasıl bir menü bekliyor?

■ Doğadan gelen, katkı maddesi olmayan her besinin vücudumuz için faydalı olduğuna inanıyoruz. Herkesin damak tadına uygun ürünlerimiz var. Et ürünlerimizin hepsi organik ve sertifikası var. Sertifikasız bir ürün almıyoruz ve hatta müşteri talep ederse sertifikalarımızı onlara gösterebiliyoruz. Gelen insanların burada sağlıklı beslendiğine inanmasını istiyoruz ve bu ilkeyle hareket ediyoruz.

Şunu çok net söyleyebilirim ki burası bize ait olmasa da benim sosyalleşmek adına favori mekanlarımdan biri olurdu. Tam benim istediğim şekilde bir mutfak var ve yediğim-içtiğim her şeyin sağlıklı olduğunu biliyorum.

● Dragos'ta açmayı planladığını wellness merkezinde neler yapacaksınız?

"EMEKLİLİK İŞİ BİTİRMEK DEĞİL"

BABA TAVSİYESİ

Bir defasında babama, "Ben ne zaman emekli olacağım" diye sormuştum. "Sen asla emekli olmayacaksın" demişti. Bir süre sonra insanların elbette duraklaması, gelen jenerasyona alan açması lazım. Ben emeklilik olarak bunu anlıyorum.

İŞTEN KOPMAYACAK

Öğrendiklerimi yeni jenerasyonlara arka planda durarak aktaracağım bir emeklilik olabilir. Babam da beni böyle yetiştirdi. Hiçbir şekilde emeklilik benim için işi bitirmek anlamına gelmiyor.

■ Ruhsal ve bedensel temizliğin yapıldığı detoks merkezi gibi olacak. Havuz, sauna, masaj, terapi, vitaminler, iç organları temizleyen antioksidan besinler gibi bu iş için gereken her hizmeti vereceğiz. İnsanlar oraya gittikleri zaman, hem bedensel hem zihinsel olarak dinlenebilecek. Ayrıca konaklamak isteyenler için 15 kişilik butik bir otelimiz de olacak.

● 2014'ten sonra "iyi yaşam" konusuna yoğunlaşınca vücudunuzda ve zihninizde nasıl değişimler olduğunu hissettiniz?

■ Hayata bakışım değişti. Daha dinamik, daha aktif, daha anlayışlı, kendi yanlışlarımı törpüleyen, hayattan ve yaptığım işlerden zevk alan bir insan haline geldim. Bunun beslenmeyle ilintili olduğunu düşünüyorum. Eğer vücudunuzda mekanizma doğru işliyorsa ve organlarınız görevlerini doğru yerine getirebiliyorsa bunun iç dünyanıza etkisi oluyor. İç dünyanızda mutlu olduğunuz zamansa hayat size bambaşka bir anlam katıyor. Sorunları daha sakin, serinkanlılıkla ve analitik düşünerek çözmeye başlıyorsunuz. Sağlıklı olmanın getirdiği sağlıklı uyku düzeni, kendi içine dönmek, meditasyon, daha güzel çözümler bulmanızı sağlıyor.

● Yöneticiliğinizde nasıl etkisi oldu?

■ En önemlisi empati. Karşı taraftaki kişinin yerine kendinizi koyduğunuzu düşündüğünüzde hareketlerinizi daha hesaplı yapabiliyorsunuz. Ben zaten vicdanlı bir yönetici olmaya özen gösteriyorum. Akşam yattığım zaman kendimi iyi hissetmeliyim.

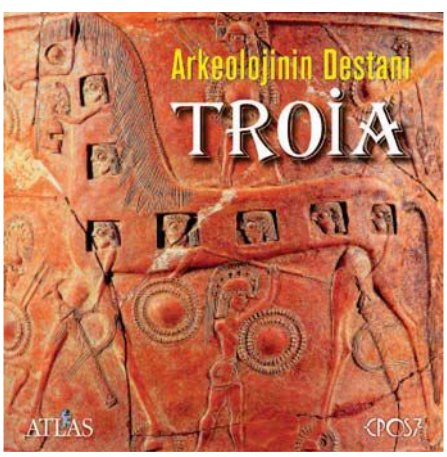
● Beslenmeye ek olarak meditasyon da yapıyor musunuz?

■ Aslında meditasyon konusunda bir süre eğitimler aldım. Ancak şu an çok yoğun bir tempoda çalıştığım için bildiğimiz, klasik anlamda meditasyona zaman ayıramıyorum. Bana göre herkesin meditasyonu kendime özel. Ben meditasyonu kendi kendimle kaldığım zaman zihnimin dinlenmesi olarak yorumluyorum ve onu da güzel bir şekilde yapıyorum. O anda kalabilmek, o anı yaşamak, konsantre olmak gibi… Mutlak sessizlikte kendimle baş başa kalıp zihnimi dinlendirmek benim için bir meditasyon.

● Günün hangi saatlerinde ihtiyaç duyuyorsunuz?

■ Genellikle akşam saatlerinde. Ben fazla obje ve eşyanın gözümü yorduğunu düşünüyorum. Bu nedenle evimde bunlara yer vermiyorum. Evim, benim çok iyi dinlendiğim bir alan. Bunun dışında iş yerinde de yoğun stres altındayken kendimle baş başa kalabileceğim alanlar yaratıyorum. C

Dünyayı Atlas penceresinden görün!



EK: DÜNYA MİRASI BU KİTAPTA!

Hemen Abone Olun • 0 212 478 0 300

atlasdergisi.com ATLASDergisi AtlasDergisi atlas_dergisi

DB DOĞAN BURDA DERGİ

para yatırım

● TALİP YILMAZ tyilmaz@doganburda.com

PORTFÖY BAROMETRE

Dalgalanma sürecek

Geçen ay küresel piyasalar kısa süreli bir sarsıntıdan sonra dengelenme aşamasına girdi. Böylece piyasalarda yeniden sağlıklı fiyat hareketleri görülmeye başlandı. Böyle bir havada mayıs ayına kadar olan dönem için 11 aracı kuruluş ve portföy yönetim şirketinin üst düzey yetkilisiyle yaptığımız ankette şöyle bir tablo ortaya çıktı:

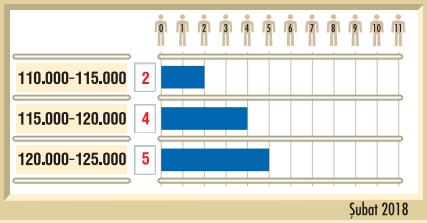
BORSA Geçen sayımızda yayınladığımız ankette 115.000'in altı öngörülmezken bu ayki ankette iki katılımcının 110.000-115.000 bandına işaret ettiği görülüyor. FED'in faiz artırımları, jeopolitik riskler, yabancı satışları bu beklentinin temel nedeni. Ana beklenti ise 115.000-125.000 bandında şekilleniyor.

DÖVİZ Geçen ay piyasalarda yaşanan dalgalanmanın etkisi kısa sürede atlatılsa da bunun etkilerini anket sonuçlarında görebiliyoruz. Bir önceki sayıda 3,90 üstünü öngören katılımcı sayısı birken bu ankette iki katılımcı 3,90'ın üstünü öngörüyor. Bunun yanında bir katılımcı da 3,60'ın altını işaret ediyor.

FAİZ Geçen sayıdaki ankette 12 katılımcının 9'u gösterge faiz için yüzde 13,00-14,00 bandını öngörürken, bu ayki ankette ana beklenti yüzde 12,00-13 bandına çekildi.

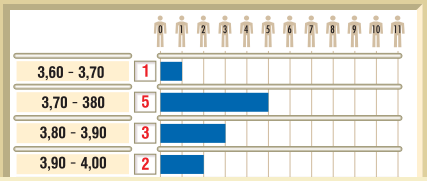
Enflasyonun yüzde 10'lu seviyelerde yatay seyretmesi, faizlerde sınırlı bir düşüş eğilimi görülmesine imkan sağlayabilir.

Endeks Nisan sonunda ne olur? (kişi)

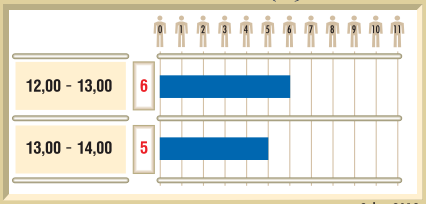


Şubat 2018

Dolar/TL Nisan sonunda ne olur? (kişi)



Gösterge faiz Nisan sonunda ne olur? (%) (kişi)



Şubat 2018

TAKVİM

MB'ler ne yapacak?

1 Mart: Euro bölgesi, işsizlik oranı
2 Mart: Euro bölgesi, TÜFE verileri
5 Mart: Türkiye, TÜİK ÜFE verileri
7 Mart: Türkiye, TCMB faiz kararı
8 Mart: Euro bölgesi, ECB faiz kararı
9 Mart: ABD, tarım dışı istihdam
12 Mart: Türkiye, TCMB, Cari açık
15 Mart: Türkiye, işsizlik oranı
16 Mart: ABD, sanayi üretimi ve kapasite kullanımı
20 Mart: ABD, FED faiz kararı

1 SORU 1 YANIT

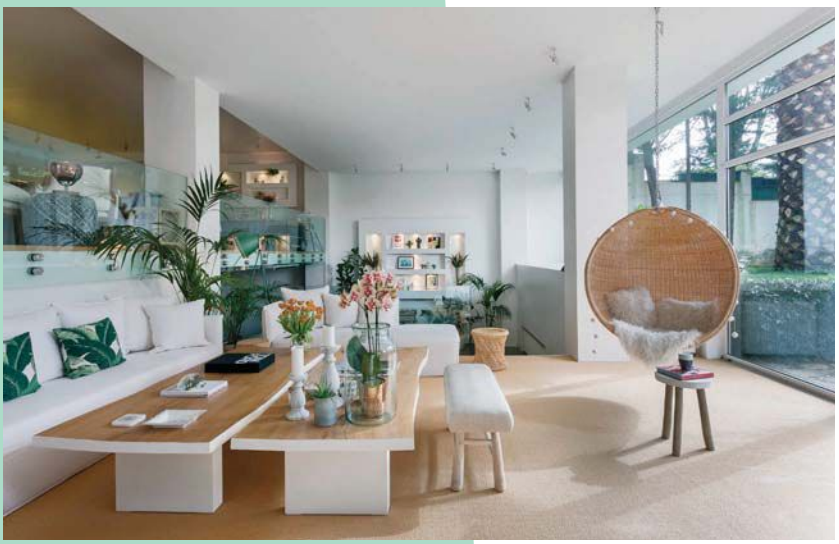
"Sınırlı düşüş olabilir"

SORU **Anavarza Bal CEO'su Can Sezen**
"Bizim işlerimizde faiz çok önemli. Faizde düşüş olur mu?

YANIT **Garanti Yatırım Genel Müdürü Zeki Şen**
"5 Şubat'ta açıklanan ocak ayı TÜFE verileri, yıllık manşet enflasyonun yüzde 11,9'dan yüzde 10,35'e gerilediğini ve çekirdek serideki yıllık artışın da yüzde 12,18'e düştüğünü göstermişti. Verilerin özellikle getiri eğrisinin uzun vadeli ucu için pozitif olduğunu, ancak enflasyon verilerinin küresel piyasalardaki hareketlerin gölgesinde kaldığını söylemek mümkün.
Gerek geriye dönük reel faizi (ex-post) gerekse enflasyon beklentileriyle hesaplanan reel faiz oranını (ex-ante) daha anlamlı şekilde pozitif bölgeye iten enflasyon verilerinin küresel piyasalarda oynaklık normalleştiği takdirde tahvil piyasasına olumlu yansımaya başlayacağı görüşündeyiz. Orta vadede tahvil piyasasına ilişkin görüşümüz olumlu kalmaya devam ediyor. Faizlerde hızlı bir düşüş beklemesek de enflasyonun yüzde 10'lu seviyelerde yatay olarak seyretmesi, sınırlı da olsa faizlerin bir düşüş eğilimine girmesine olanak sağlayabilir."

YENİ STİL, RENK VE MALZEME DENEMELERİYLE
EVLER BAHARA GÜLÜMSÜYOR...

MAISON FRANÇAISE



MART SAYISINDA

maisonfrancaiseturkey

maisonfrancaiseturkey

KATILIM FONLARI KAZANDIRDI

BES FON

Şubat ayı piyasalar açısından volatil geçti. 31 Ocak, 21 Şubat tarihleri arasında BES fonlarının getirilerini analiz ettik. Bu dönemde ağırlıklı olarak katılım fonları getirileriyle öne çıktı. Ancak ilk sırada yüzde 2,25 getiri sağlayan Fiba Emeklilik ve Hayat İstanbul Portföy Değerler EYF ilk sırayı aldı. Onu yüzde 1,14 getiriyle Katılım Emeklilik Katılım Katkı fonu takip etti. Üçüncü sırada ise yine 1,14 getiriyle Garanti Emeklilik Katılım Standart Fonu yer aldı.

GÖRÜŞ

"Hisse oranını düşürdük"

Hisse senetleri, ABD'de enflasyonun nihayet kendini göstermesi ve FED'den daha sıkı duruş beklentisi nedeniyle yukarı trendin sonuna geldi. ABD 10 yıllık tahvillerinin yüzde 3 faize dayanması, tüm dünyada sermaye maliyetini artırıcı etken olarak işlev görüyor. Bu ortamda hisse senetlerinde mali sektörün ve temettü beklentisi yüksek hisselerin ağırlığını bir miktar düşürdüklerini ve yüzde 25'e çektiklerini söyleyen Deniz Portföy Genel Müdürü Fatih Arabacıoğlu, sözlerine şöyle devam ediyor:

"Hisse oranının, bileşik endeks yüzde 10 kaybederse tekrar yüzde 35-40 seviyelerine çıkarılmasını tavsiye ederiz. Dolar bazında 2013-2017 düşüş trendinin yüzde 50 düzeltme seviyesi referans noktamız ve temel olarak da şirketlerin bilanço hedefleriyle uyumlu bir fiyatlamaya da karşılık geliyor. Şu an BIST-100 Endeksi için 130.000 civarı yıllık hedef anlamına gelir. Mevduat oranları yüksek seyretmeye devam ettiğinden döviz ve tahvil riskinin pek alınmadığı, yalnız risk göze alındığında, ÖST'lerin mevduatı yenebildiği görülüyor."

PORTFÖY NASIL OLMALI?

FAİZ / MEVDUATIN PAYI ARTIYOR Küresel anlamda yükselen faiz oranlarının negatif etkilediği piyasada, yurt içinde ise yüksek kalmaya devam eden çekirdek enflasyon soru işareti yaratıyor. Sabit getirili TL faiz yatırım araçları, portföylerde ağırlığını korumaya devam ediyor. Mevduat oranları yüksek seyretmeye devam ettiğinden, döviz ve tahvil riskinin çok alınmadığı görülüyor. ÖST, yatırımcılar açısından mevduatın yanında iyi bir alternatif olabilir.

DÖVİZ / FED ETKİLİ OLACAK Döviz piyasalarında rüzgar Euro'dan yana esmeye devam ediyor. Ancak FED kaynaklı faiz artırım beklentileri, doların yeniden güçlenmesini sağlayabilir.
Hisse senedi pozisyonu kaynaklı risklerin dağıtılabilmesi adına portföylerde yüzde 20 civarında döviz olabilir.
Dolar ve Euro ağırlığı eşit tutulabilir. FED'in bu yıl 4 kez 25 baz puan faiz artırma olasılığı, doları yukarı yönlü itebilir. Bu anlamda Mart ayındaki toplantı önemli.

Dövizin son 1 yıllık getirisi

Döviz cinsi	Son değeri (TL)	Yıllık değişim (%)
Dolar	3,8062	5,0
Euro	4,6750	22,1
Sterlin	5,2945	17,3
İsviçre Frangı	4,0638	-10,0
100 Japon Yeni	3,5533	11,1

Not: 22 Şubat 2018 TCMB verileridir.

BORSA / SEÇİCİ HİSSE ALINABİLİR
Açıklanmaya devam eden 2017 yılı 12 aylık şirket finansallarının ağırlıklı olarak beklentilerle uyumlu, hatta üzerinde açıklanmaya devam etmesi, bilançolar sonrası temettü beklentileri, endeks bazında olmasa bile hisse bazında beklentileri canlı tutuyor. Endeksteki düzeltmelerde bu tarz hisselerde pozisyon alınabilir. Portföylerdeki hisse ağırlığı yüzde 25-30 bandında tutulabilir.

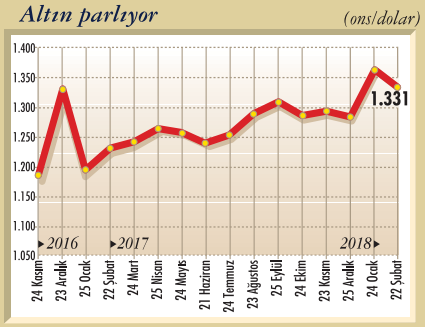
Borsada endekslerin getiri analizi

	Son değeri (TL)	Yıllık değişim (%)
BİST-100	116.841	32,0
BİST-30	143.644	32,1
Sanayi	131.224	39,0
Hizmetler	84.021	50,2
Mali	139.704	19,0

Not: 22 Şubat 2018 BİST verileridir.

ALTIN / PAYI DÜŞÜK TUTULABİLİR 20 Mart'ta yapılacak FED toplantısı öncesinde altın fiyatları 1.300 dolar/ons seviyesinin üzerinde seyretmeye devam ediyor. Mart ayındaki toplantıda faiz artırımı ons fiyatını 1300 seviyesinin altına çekebilir.
Burada gram/TL bazında dolar seviyesi önemli olacak. Kurdaki artış, ons bazında yüksek seyreden altında, gram bazında da yükseliş yaşanmasına neden olabilir.
Bu süreçte altının portföylerdeki payı yüzde 10 ve altında tutulabilir.

Altın parlıyor (ons/dolar)



DENİZLER, TEKNELER VE GEZGİNLER HAKKINDA HER ŞEY

YACHT TÜRKİYE

12 yaşında!

AYIN TEKNELERİ

> Azimut S7
> Otam SD35

Çift gövdeli konfor

12 MOTORLU KATAMARAN

SEYİR DEFTERİ

> Patras, Mesolongi, Zakintos
> Borneo - Sabah
> Karayip Adaları

En yeni tekneler, yelken yarışları ve Türkiye'nin en kapsamlı tekne alım-satım rehberi YATMARKET ile birlikte

yachtturkiye yachtturkiye @yachtturkiye www.yachtturkiye.com

YACHT DB

MEHMET GERZ

Ata Portföy Yönetimi Genel Müdürü mgerz@ataportfoy.com.tr

ABD'de faizler yükseliyor mu?

Şubat ayı başında ABD borsalarında kısa süreli ama sert bir düşüş oldu. Tüm dünya borsalarını olumsuz etkileyen bu dalgalanmanın üç önemli nedeni vardı:

1 Uzun süredir yükseliş rehavetine giren ABD ve dünya borsalarında kâr satışı ve düzeltme önerilerinin artması

2 ABD'de enflasyonun iki aydır yükselmeye başlaması

3 Vergileri indiren Trump yönetiminin 2018'de 1 trilyon dolar borçlanma ihtiyacı olması.

Deneyimli hisse senedi yatırımcıları için bu tür bir dalgalanma doğaldır. Ancak bu düzeltmenin hızı ve şiddeti, daha önce uzun bir süre sakin giden piyasalarda alınan aşırı pozisyonların bir sonucudur. Örneğin, oynaklığın daha da düşeceği yönünde pozisyon alan 2,2 milyar İsviçre Frangı büyüklüğünde bir fon bir gecede yüzde 96 değer kaybetti.

Dalgalanmanın kısa vadeli bu kısmı atlatılmış gözükse de yatırımcının asıl anlaması gereken konu, ABD'de enflasyon ve faizlerin yükseliş sürecidir. ABD'de yıllık çekirdek enflasyon yüzde 1,8'e; 10 yıllık Hazine borçlanma faizi ise yüzde 2,9'a yükseldi. Bunun bir trende dönüşüp devamının gelmesi durumunda, FED beklenenden daha fazla faiz artırabilir. Ancak diğer yandan 10 yıllık ABD faizinin uzun dönem grafiğine baktığımızda, daha önce de bu tür sıçramalar olduğunu ama faizlerin düşük patikaya geri döndüğünü görüyoruz.

"İki zorluktan birine katlanmak zorundayız: Disiplin veya pişmanlık."

Jim Rohr

ABD faizlerinin yönü, ABD Doları'nı, borsaları ve bizim gibi dolar borcu yüksek tüm ülkeleri yakından ilgilendiren bir konudur. Bu nedenle bu konuya dair çok fazla analiz ve yorum göreceksiniz. Bizim tavsiyemiz bu konuda net konuşanlara itibar etmemeniz. Ancak şunu eklemek isteriz: Faizlerin ve doların yükselmesi yönünde beklenti ve korkunun artması, aksine piyasalar açısından sağlıklıdır. Dolar borcu olanlara ayağını yorganına göre uzatma uyarısı veriyor. Yeter ki bu erken uyarı dikkate alınsın.

TÜRKİYE İÇİN OLUMLU SENARYOLAR

Son birkaç yıldır Türkiye piyasaları yatırımcılara güven vermiyor. Yerli tasarruf sahiplerinin döviz mevduata dönmesi ve yabancı yatırımcıların Türkiye'ye doğrudan sermaye yatırımlarını azaltması bunun en açık yansımasıdır.

Bu güvensizliğin nedeni olarak Suriye kaynaklı jeopolitik riskler ve Temmuz 2016 darbe girişimin yarattığı siyasi tansiyonu gösterebiliriz. Bu süreç yaşanırken Türkiye yatırım yapılabilir ülke notunu kaybetti. Türk Lirası ciddi değer kaybetti ve enflasyon yeniden çift haneye çıktı. Türkiye algısı, siyasi nedenlerden dolayı gerçekte olduğundan daha negatif gözüküyor.

Bu resim ışığında, 2018'in ilerleyen aylarında, Türkiye resmini düzeltme potansiyeli olan gelişmeleri 3 madde halinde şöyle sıralayabiliriz:

1 Suriye savaşının sona ermesi veya ABD'nin yanlış politikalarından vazgeçip Türkiye'nin haklı güvenlik taleplerine rıza göstermesi.

2 Türkiye'de olağanüstü halin kaldırılmasıyla siyasette normalleşme.

3 Ekonomi, hukuk ve eğitim alanlarında liyakate dayalı atamalarla uzun soluklu yapısal reformların yeniden başlatılması.

2019'da üç seçime gidecek ülkemizde gündemin yeniden normalleşmeye dönmesini sadece bir yatırımcı olarak değil, vatandaş olarak da önemsiyoruz. Bunlar olduğu takdirde enflasyonun düşmesi, yabancı sermaye girişi ve sürdürülebilir büyüme yeniden başlayacak. Piyasalara uzun vadeli güven yeniden sağlanacak. Aksi takdirde Türkiye ekonomisi, yeniden artışa geçen cari açık ve bankacılık sektörü bilançosunda birikmeye başlayan yüklerle ivme kaybetmeye devam edecek. C

capital.com.tr

March 2018
Year 26

Capital

THE NEW ERA IN CSR

AHMET EREN

"WE ARE LOOKING FOR A COMPANY IN EUROPE"

RESEARCH

IT'S RAINING COMPANIES!

THE NEW ERA IN CSR

The "Corporate Social Responsibility Survey" that was conducted together with GfK reveals the most successful companies in this regard in the eyes of both the general public and the business community. In this year's survey, the "most responsible company" is Koç Holding and the list of the "most responsible leader" is headed by Rahmi Koç. The proportion of those who said that they would increase the budget they allocate to new CSR projects rose from 31.5 per cent to 44.2 per cent, while the proportion of those who had launched new CSR projects increased from 33.9 per cent to 52.4 per cent.

Capital has been taking the pulse of Corporate Social Responsibility (CSR) for 13 years. There was no change at the top in this year's survey of the most successful CSR companies in the eyes of the general public. As was the case last year, Koç, Sabancı Holding and Turkcell kept their places. But the same cannot be said about the rest of the list. There was significant change in the companies that make up the top 25. Six companies entered the list for the first time and many of the companies that had been in the list last year changed places. The new entrants in the list were AvivaSa, Tofaş, Petrol Ofisi, Ziraat Bankası, Aygaz and Opet.

The changes in the business community's lists were considerably more radical. Apart from Koç at the top, all of the other companies moved either up or down.

PROFILE OF THE SURVEY

- The two-stage survey was conducted by GfK Research Services as part of the omnibus work it carries out regularly every month.
- The business community interviews were conducted between 4 January and 15 February 2018, and the fieldwork with the members of the general public was carried out between 7 December 2017 and 9 January 2018.
- During the course of the survey, the professionals in the GfK Research Services Business Community Database were sent survey links. Information was received from 242 people.
- The survey questions were prepared by Capital and GfK Research Services.
- The field work was conducted according to the guidelines established by ESOMAR, the professional body which regulates professional standards in the field.
- The participants were chosen using the multi-stage, semi-random sampling method.
- 1,347 males and females who were 15 years old or older were interviewed in households in 15 different provinces, using the "face to face research technique."
- 50 per cent of those who participated in the survey were women and 50 per cent were men. The average age of the participants was 33.
- 37 per cent of the 1,347 people who participated in the survey had only primary school education, 29 per cent had completed high school and 20 per cent middle school, while 14 per cent had received a university or higher education.

The 20 most successful companies in CSR

In the eyes of the public		*In the eyes of the business community*		
2017	Company	2018	Company	2017
1	Koç Holding	1	Koç Holding	1
2	Sabancı Holding	2	Sabancı Holding	4
3	Turkcell	3	Eczacıbaşı Holding	2
8	Arçelik/Beko	4	Turkcell	3
5	Yıldız Holding/Ülker	5	Borusan	6
19	Sanko Holding	6	Türkiye İş Bankası	7
12	Eczacıbaşı Holding	7	Akbank	5
4	Doğan Holding	8	Vodafone	9
7	Coca-Cola	9	Garanti Bankası	9
14	İş Bankası	10	Opet	14
14	Boyner	11	P&G/Unilever	12/13
*	AvivaSA	12	Anadolu Gr.-Anadolu Efes	11
*	Tofaş	13	Doğuş Holding	10
11/*	T. Telekom/Ziraat Bankası	14	Doğan Holding	16
13	Pınar	15	Arçelik/Nef	15/*
*	Aygaz	16	Eti/Mercedes	*/20
6	Enka	17	Yapı Kredi/LC Waikiki	*
20	Oyak Holding	18	Zorlu H.-Vestel/Filli Boya	*
*	Opet	19	Boyner/Ziraat Bankası	18/*
*	Petrol Ofisi	20	Coca-Cola/Rönesans Hol.	17/*

(*) Was not included in the list last year

Sabancı Holding, which had been fourth in 2017, moved up to second, while Eczacıbaşı Holding, which had been second, dropped to third. Eight companies entered the list for the first time: Nef, Eti, Yapı Kredi, LC Waikiki, Zorlu Holding, Filli Boya, Ziraat Bankası and Rönesans Holding.

THE MOST POPULAR

In Turkey, as everywhere else around the world, consumers expect companies to be more responsible. The survey we conducted confirms that awareness of this issue is continually growing. 71 per cent of the respondents from the general public think that companies have corporate social responsibilities. When members of the general public were asked what was the number one priority issue on which companies should be displaying corporate social responsibility, 18 per cent said "supporting the environment and the protection of the natural world". This was followed by 16 per cent who said "making a positive contribution to education." "Supporting health and health issues" ranked third with 14 per cent.

According to the business community, CSR should focus primarily on education. The proportion of respondents who supported this view stood at 35.8 per cent. "Supporting issues such as women's and children's rights and the struggle against violence in the family" ranked second with 19.7 per cent. Third in the rankings of the business community's priorities came "supporting nature and the environment" with 18.4 per cent.

MESSAGES OF CHANGE

In addition to revealing attitudes towards CVSR, the survey contains critically important data about expectations regarding CSR. The survey included 1,347 respondents from the general public and 242 executives from the business community. It is possible to list its main conclusions as follows:

- 71 per cent of the respondents thought that the private sector has responsibilities on social issues.
- The areas of corporate social responsibility on which the public believed that companies should focus have changed this year. In 2017, "assisting education and teaching" was the top priority issue, whereas this year it was protecting nature and the environment.
- In terms of the CSR issues which the business community believed companies should prioritize, education ranked first, with "support for issues such as women's and children's rights and the struggle against violence in the family" ranking second.
- The participants from among the general public believed companies can use the media for the promotion of their use CSR activites. The proportion of respondents who supported this view was 84 per cent. Last year the rate was around 80 per cent.
- The business community is planning to allocate a larger budget to CSR this year. In 2017, the proportion of those who said that they would increase the budget that they allocate to CSR was 31.5 per cent, whereas this year it was 44.2 per cent. This is even higher than the figure for 2016. C

"WE ARE LOOKING FOR A COMPANY IN EUROPE"

In recent years, Eren Holding has made a name for itself through the large investments that it has realized. Between 2010 and 2015 it made investments of $3.5 billion. Up until a few years ago, the group's plan was to take the money it had earned from its investments in the energy sector and enter new sectors. But it changed its roadmap when energy did not meet its expectations. Now it is trying to grow abroad in the paper and cement sectors in particular. We spoke with Eren Holding Board Chair Ahmet Eren about the group's recent growth performance and its plans for the future.

● When we mention Eren Holding what kind of size are we talking about?

■ We closed 2007 with a turnover of $2.7 billion. In TL terms, we have a turnover of over TL 10 billion. We have a total of 38 companies in Turkey and abroad. We are active in four main areas. These areas as energy, paper, cement, and textiles retailing. We directly employ 8,500 personnel. We also have 2,500 subcontracted employees. The total number of our personnel is 11,000.

● What is the sectoral distribution of your income?

■ 38 per cent of our income comes from energy, 34 per cent from paper, 20 per cent from textile retailing and 8 per cent from cement.

● How was 2017 for the group? Did you achieve your growth targets?

■ Apart from energy, we can say that we did. We were unable to realize our hopes in energy. We are growing by 10 per cent in every area. We were forecasting 5-6 per cent growth in electricity, but we didn't achieve it.

● What were your targets at the start of this year?

■ With the exception of electricity, we are targeting growth of 10 per cent. Our ideal target is for our growth to be more than the growth rate of the Turkish economy as a whole. This was also always the case in the past. If Turkey grew by 7 per cent, we grew by 10 per cent. So far, there haven't been any exceptions to this.

● How have the last few years been in terms of your investments?

■ Our major investments have been completed. In the five years between 2010 and 2015 we made investments of $3.5 billion in paper, energy and cement. In the future, provided that there aren't any major new projects, we shall invest $100-150 million a year.

● What is your current position in energy?

■ We have an electricity production plant of around 100 megawatts, which is powered by natural gas and waste. We have a coal-based capacity of 2,800 megawatts. This means that we possess the largest production capacity of anyone in the private sector and that we can generate 7.5 per cent of Turkey's total electricity consumption.

● Are you thinking of diversifying your energy portfolio?

■ We would really like to have a more varied portfolio in energy. We particularly wanted to have a share in hydroelectric

power plants and geothermal, but it wasn't possible. Because energy could not generate funds by itself. If it had been able to do so, then we would have done it. We have a total of five main units but some of these -- sometimes two, sometimes three – don't always operate. This situation will continue for up to 3-5 years until there is a balance in supply and demand.

● What is your position in retailing?

■ In retailing we are active with five brands, Lacoste, Nautica, Burberry, Gant and SuperStep. We have 275 stores, of which 140 are in Turkey and 135 abroad. These businesses are going well. We are not complaining about these businesses. Our sales are rising both in terms of value in US dollar terms and in terms of quantity.

● Are you looking for opportunities abroad in paper and cement?

■ We are growing abroad in paper and cement. Eighteen months ago, we established a brand-new packaging plant in Greece. That plant is producing there. We wanted to acquire a similar plant in the United Kingdom but we weren't able to be successful. Now we want to buy a packaging plant in France, Spain or Italy. We told the intermediary banks: "Find us a factory in Europe." In the long term, as our paper production capacity increases, we shall be spending money on production there.

● Where would you like to take the group over the next 3-5 years?

■ The share of paper in our revenue may rise and may approach or even surpass energy. We are growing much faster in the paper-related packaging sector in particular. I think the proportion of retailing will stay where it is. We have high hopes in cement. 75 per cent of our output of cement is exported. If the export price reaches a satisfactory level, we can double our output.

● What will be your turnover over the next 3-5 years?

■ In 2014 they asked me "What will be your turnover in 2017?" I said: "According to our plans, $4 billion." Unfortunately, we are now at $2.7 billion. At the time I said it, the dollar was TL 2. I thought that if it rose by 10 per cent a year, then we would reach $4 billion. If the exchange rate had risen like this, then it would really have happened. But we look and we see that the exchange rate has even reached TL 4. If the dollar stays at this level, then we shall need four more years to reach $4 billion. We make look like a very aggressive group, but both my family and I are cautious. And, of course, the prevailing circumstances have an impact. At the moment, we have to be more conservative in our investments. C

EREN'S NEW ROADMAP

1 In 2017 we grew by more than our target and closed the year with turnover of $2.7 billion.

2 38 per cent of our turnover comes from energy, 34 per cent from paper, 20 per cent from textiles and 8 per cent from cement.

3 Apart from electricity, we are targeting 10 per cent growth ion 2018. The constraints on growth in energy will last for 3-5 years.

4 Things are going well in retailing. Our sales are rising in terms of both value and volume.

5 We are growing abroad in paper and cement. The share of paper in our total revenue may surpass energy in the next 3-5 years.

6 We made investments of $3.5 billion in 2010-2015. But the downturn in energy precluded any possibility of investment.

7 It is important not to have cash problems. In the future, we shall only make investments of $100-150 million.

8 Eren may look like an aggressive group but both my family and I are cautious.

9 We are aiming for turnover of $4 billion. We shall achieve this in the next four years.

IT'S RAINING COMPANIES!

Over the least five years there has been a significant change in the number of companies at the major groups. Most of them, including Doğus, Yıldırım and Oyak, have added new companies to their portfolios. A small number of groups, such as Sabancı, Akfen and Anadolu, have reduced the number of their companies. The main factors driving this change have been focus strategies and productivity targets.

In the period from 2012 to 2017, the Yıldırım Group increased the number of its companies from 30 to 106. The group's board chair Yüksel Yıldırım says that they have reached this number as a result of acquisitions and the founding of new companies over the last five years. Yıldırım says: "Today is a time for buying not selling. Acquisitions occur when things are in a trough. In these bad days we are investing in good days. For that reason, we are growing rapidly. Acquisitions and mergers continued in 2017. Afterwards the exits will start."

Just like Yıldırım Holding, 15 of the 25 companies which participated in our survey have increased the number of their companies over the last five years. These groups, which include giants such as Doğuş, Oyak and IC, have added new companies to their portfolios by organic and inorganic means.

On the other hand, there are also those which have reduced the number of their companies. They include the Akfen Group, which is the group which has most reduced the number of its companies through restructuring and sales of shares. The Akfen Group sold its shares in TAV Airports and merged its companies in renewable energy. Giants such as Sabancı, the Anadolu Group and Fiba are also among those which have reduced the number of their companies. Here are the changes in the portfolios of 25 groups over the last five years.

THOSE WHICH HAVE INCREASED THE MOST

Fifteen of the 25 groups which participated in Capital's survey have increased the number of their companies over the last five years. The list of the groups which have increased the number of their companies includes Doğuş Holding, Yıldırım Holding, Oyak Holding, IC Holding and the Acıbadem Health Group.

For example, IC Holding, which had 41 companies in 2012, increased the number to 64 in 2017. IC Holding CEO H. Semih Ergur explains this change as follows: "The increase in the number of our companies is the result of a combination of organic growth by establishing new companies and the companies in the energy sector that we have taken over from the Privatization Administration."

A significant proportion of the groups which have increased the number of their companies have made important investments abroad over the last five years. Important examples of Turkish investors' activities abroad include Yıldız Holding which bought

Godiva and then United Biscuits and then restructured them under the roof of Pladis, and the Oyak Group's acquisition of Almatis and Chemson.

THE IMPACT OF INNOVATION

Over the last five years, the Boyner Group has caught the eye through its acquisitions and new investments. First the group bought YKM. But this acquisition did not change the number of its companies because YKM was merged into Boyner. Back-Up was sold and the new companies BR Magazacılık, Wepublic, Hopi and Morhipo joined the company. With these changes, the Boyner Group became the largest publicly owned foodstuffs and non-electronics group in Turkey.

Boyner Group Vice President for Strategy and Business Development Elif Ateşok Şatıroğlu explained the reasons for the changes as follows: "In 2012 we sold a majority stake in Back-Up to the Affinion Group as part of our strategy of focusing on retail operations. When we add new companies to our group we take the lead from the needs and expectations of our customers. Our young and dynamic BR Magazacılık company, which was established in Izmir in 2011, is the fastest growing of our companies. New technologies and the culture of innovation and entrepreneurship in the Boyner Group have meant that, in addition to new companies, new business areas have also emerged from within our existing companies."

15 of 25 groups increased the number of their companies

How did the number of companies change?

	Holding/Group	2012	2017
	Those which increased		
1	Doğuş	180	342
2	Yıldırım	30	106
3	Oyak	55	89
4	IC	41	64
5	Acıbadem Health	22	36
6	Erciyas	6	19
7	Kılıç	11	23
8	Eczacıbaşı	41	49
9	Alarko	25	33
10	Oti	19	26
11	Abalıoğlu	13	16
12	Gülman	8	11
13	Boyner	5	8
14	Tekfen	38	40
15	Sarkuysan	7	8
	Stayed same		
1	Kale	17	17
	Those which decreased		
1	Index	8	7
2	Nurol	45	40
3	Sabancı	26	20
4	Fiba	81	74
5	Sanko	55	46
6	Doğanlar Yatırım	35	25
7	Anadolu	87	75
8	Işıklar	36	23
9	Akfen	165	122

STRATEGIC DECISIONS

Erciyas Holding has been one of the fastest growing groups in recent years. The company, which had six companies in 2012, now has 19. It has bought three companies, established seven new ones and taken shareholdings in three others. During this process, the group has acquired RC Endüstri, Özbal Çelik Boru and Briza Enerji. Erciyas Holding Board Chair Kamil Emre Erciyas explained that RC Endüstri and Briza Enerji were acquired for reasons of sectoral diversification and as part of a strategy of entering industries that had been identified as open to development. He added they opted for Özbal Çelik Boru because it needed an increase in capacity and because its advantageous positioning meant that it stood out from others. In 2012 Doğanlar Yatırım Holding had 35 companies. By 2017 it had reduced the number to 25. Doğanlar Yatırım Holding Board Chair Davut Doğan said that they merged Doğtaş and Kelebek, which had previously been separate companies, in Doğtaş Kelebek and dissolved some companies that no longer had any activities. Doğan explains the reasons for these closures as follows: "We evaluate companies on a sectoral basis and are looking to reduce their number through mergers. We have made our strategic plans for 2022. We are aiming to be the market leader in the furniture sector. In construction, we are focusing on projects abroad."

A MORE COMPETITIVE STRUCTURE

The desire to be more competitive plays an extremely important role in decisions about whether to reduce or increase the number of companies. At the Nurol Group, which has reduced the number of its companies from 45 to 40 over the last five years, motivation was the main factor. Nurol Holding CFO Kerim Kemahlı says that they formed local partnerships abroad in order to be more competitive in other countries and to make the most of new opportunities that emerged in the sector, and developed new participations domestically in order to add new elements to the products and services they already provided. Kemahlı says: "The reasons for the decline in the number of our shareholdings in other sectors include withdrawing from those companies that were making low profits or had lost their competitive character as one of the group's participations and the desire to use capital in an effective manner because there were more attractive opportunities in other sectors."

EXPAT CAPITAL

INVITATION TO JOIN THE EXPAT SUITE

Capital is establishing a network to bring together foreign executives who live and work in Turkey. The Expat Suit will conduct surveys, publish studies and organize special events and activities in order to build a community of distinguished expatriates and their families. If you would like to join this network, please send an email to sseckin@capital.com.tr

Members of expat suite

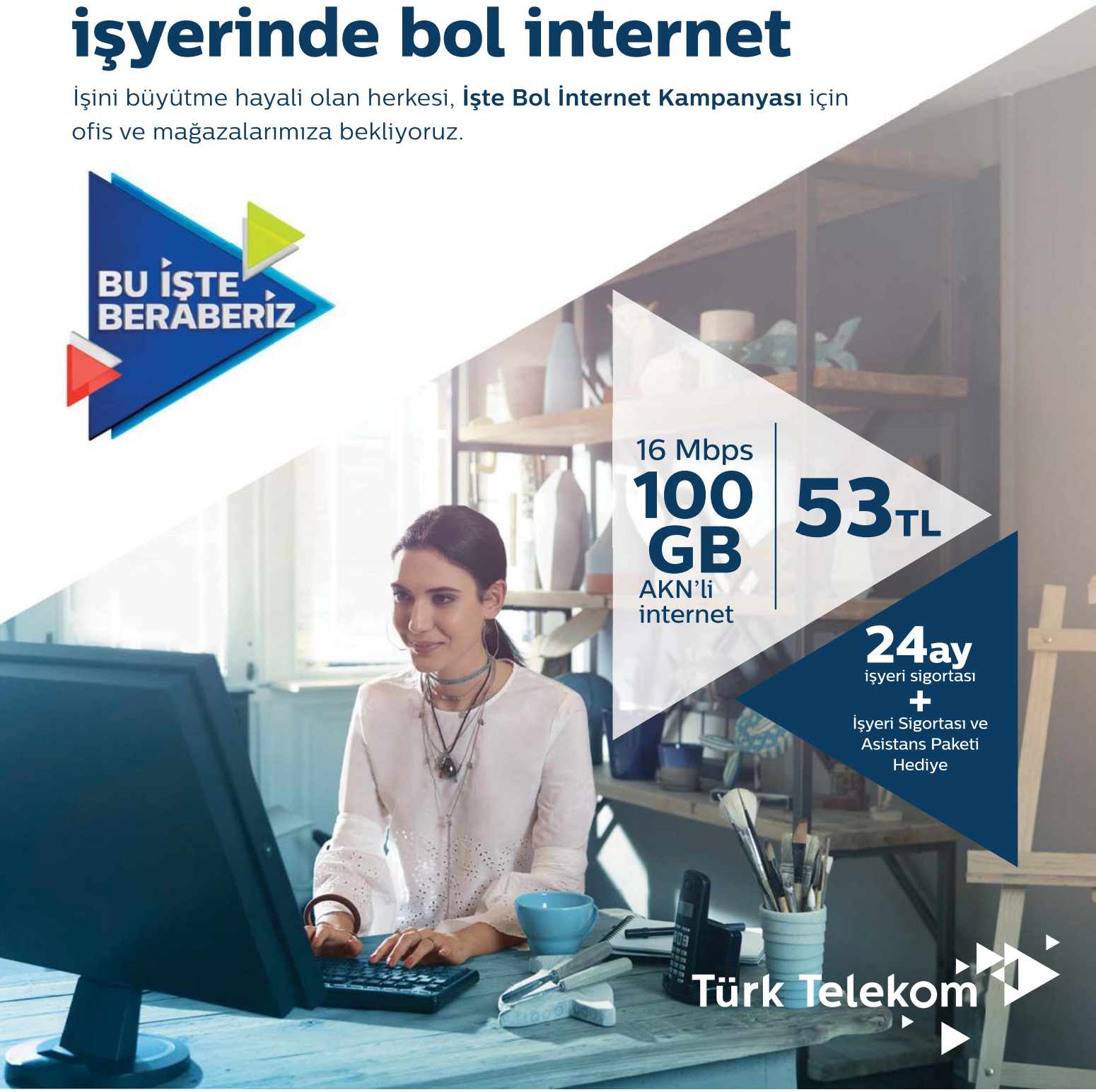
Names arranged alphabetically

	Managers	Companies
1	Achim Baumgartner	HP
2	Adriano Treve	Roche Müstahzarları
3	Alan C. Mellaart	Mellaart International
4	Alp Franko	Berk Kimya
5	Andrea Ojetti	Hoover Türkiye
6	Andreas Hohlmann	Ece Türkiye
7	Andrew Wehrley	Cartesian Capital Group
8	Annette von Koskull	Telia Sonera
9	Antoine Boufarah	Odeabank
10	Antonios Grammatikopoulos	Finansbank
11	Armin Zerunyan	Hilton Worldwide
12	Bernhard Raberger	EnerjiSA
13	Bohdan Robert Stepkowski	ING Bank
14	Boris Minialai	Metro Cash & Carry TR
15	Boualaoui Boumedienne	Evin
16	Carla Cabrera Gonzales	Catenon Türkiye
17	Charles Jaubert	inHERA Capital
18	Charlotte Ann Lamprecht	Casper
19	Christophe jung	Alstom Grid
20	Christophe Wielgosik	Schneider Electric
21	Colman Deegan	Vodafone Türkiye
22	Corrado Bianchi	Perfetti Van Melle
23	D. Angela Teresi	Grow Int. Training & Consulting
24	David Clark	Bener Law Office
25	Denis Kvasov	MMK Metalurji
26	Dominique Cardineau	Fleetcorp Türkiye
27	Dr. Joachim Behrendt	Bic Angel Investments
28	Enrico Corsini	Korsini-Saf Ambalaj
29	Eric de Ladoucette	Edenred Kurumsal Çözümler
30	Erwin Olijslager	ING Bank
31	Eugene Willemsen	PepsiCo
32	Eyad Trabulisi	Burj Parking Mangagement Solutions
33	Fariha Salahuddin	GSK
34	Fedon Hacaki	Burgan Bank
35	Felix Hafele	Spencer Stuart
36	Francis David Goodenday	Tetra Pak
37	Frank Eijsink	ING emeklilik
38	Frank Hammerle	Metro Cash & Carry TR
39	Frank Quante	EWE Türkiye
40	Fulvio Villa	Gefco Türkiye
41	Georgi Dimitrov Georgiev	TEB
42	Giacomo Santucci	Accenture Türkiye
43	Giulio Cocci	Indesit company
44	Giuseppe Farina	Enel S.p.A
45	Gordana Hulina	ING Bank
46	Greg Maruszewski	Volvo
47	Grégory Vaas	Cheque Dejeuner
48	Guillaume de Colonges	Carrefoursa
49	Hakam Kanafani	Türk Telekom
50	Hideto Yamasaki	Honda
51	Houmer Balazadeh	Yudum Gıda/ Savola
52	Hugo Campo	Page Group Türkiye
53	Humphry Hatton	Deloitte Türkiye
54	Isabel Gomez	IBM Türkiye
55	Ivan F Jones	Rubicoms Marketing
56	Ivar Blanken	Unilever
57	J.Melvin Cottrell	RGS Group
58	Jacques Morand	Grand Hyatt İstanbul
59	Jaime Amoedo	HSBC Bank Türkiye
60	Jean Francois Lloret	Real Hypermarkets
61	Jens Alker	Hdi sigorta
62	Jeremie Trigano	Mama Shelter
63	Joao Xavier	Multi Development
64	John Penn	Development Media Int.
65	John T. Mc Carthy	ING Bank
66	Jonathan Wheatcroft	Pwc
67	Jorge Capelas Fernandes	Vodafone Türkiye
68	Karsten Pillukeit	Kaleideskop Danışmanlık
69	Keith Mitchell	Ernst&Young
70	Ken Bradley	Prolink Mümessillik
71	Kevin Bradbury	Stanton Chase
72	Kevin Finn	Coats
73	Khaled Fakhuri	Schneider Electric
74	Kostas Vlachos	Haribo
75	Kristina M. Rogers	Ernst&Young
76	Laetitia Outters	Generali Sigorta
77	Lambert Bloderer	Türk Henkel
78	Linda A. Campbell	*
79	Livio Manzini	Bell Holding
80	Louise Westerlind	Fongogo
81	Maarten Hummel	ING Bank
82	Manuel Galatas Sanchez	Garanti Bankası
83	Marco Falaschetti	Indesit company
84	Marco Votta	Türk Traktör
85	Marcus Tengler	Media Markt Media-Saturn
86	Mark Harvey	Harvey English
87	Markus Reckling	DHL Express
88	Martin Leenhouts	MSP Capital Management
89	Martin Spurling	HSBC
90	Martin Thomsen	BP Türkiye
91	Martin Wetjen	Metro Properties
92	Massimiliano Casali	Henkel
93	Massimo Eufemia	European Investment Bank
94	Mattia Pizzolato	Generali Sigorta
95	Melissa Quackenbush	Hill +Knowlton Strategies
96	Michael Collini	Hilton Worldwide
97	Michael Peisser	Petrol Ofisi
98	Michael Weiss	AT Kearney
99	Mike Harrell	Ups
100	Milan Shah	Alapala
101	Mohan Sundaresan	Nestlé
102	Muhammed Hariri	Avea
103	Naim Hakim	Odeabank
104	NakKyun Chong	n11.com
105	Neil Edwards	Nestlé
106	Niccollo Ubertali	Yapı Kredi
107	Nihal Mashaki	Türkiye Finans
108	Nolwenn Allano	Gras Savoye Willis
109	Norbert Klein	BSH
110	Olivier Langlet	Real Hypermarkets
111	Olivier Moyse	GL Events
112	Omiros Papazyan	Grow Int. Training & Consulting
113	Ousama F. Najjar	Nesma Telecom
114	Owen Kingston	Accenture Türkiye
115	Pascal Lefebvre	Leroy Merlin
116	Patrick Savre	Generali Sigorta
117	Patrick Stern	Nestlé
118	Patrick Van Dooyeweert	Qubicon
119	Peter D'Autry	Pedersen & Partners
120	Peter J. Heidinger	Foreign Market Colsunting
121	Peter Reischl	Marriott Hotel Asia
122	Petros Katsampouris	Akzo Nobel
123	Phlip Chabert	TEB Arval GM
124	Pierrick Le Gallo	Dupont
125	Piet A.A. Dury	Astellas
126	Radu Dobrescu	British American Tobacco
127	Rajesh Batra	Nestlé
128	Ralph Radtke	Çırağan Palace Kempinski
129	Raymond de la Court	Metro Cash& Carry
130	Reinhold Jakobi	Nestlé
131	Remco van Kuijk	Know It Consulting
132	Richard de Barbanson	Sony Eurasia
133	Rob Kucera	Radisson Blu Bosphorus
134	Robert Pollock	FSK SupplyPartner
135	Robin Goetzche	Anadolu Efes
136	Rodney A. Francis	Chep
137	Rohit Gupta	Citibank
138	Sabine Çalışkan	Hill Türkiye
139	Sergey Kolesnichenko	MMK Turkey
140	Shahid Afzal	British American Tobacco
141	Simon Hardie	Eurasia Insights
142	Stefan Waldner	Petrol Ofisi
143	Stein Dale	EnerjiSA
144	Stephen B. Symes	Inspark
145	Steven Seggie	Özyeğin Üniversitesi
146	Steven Young	Bosch Sanayi
147	Tamas Mayer	Petrol Ofisi
148	Terry Brown	Acer Euro
149	Thomas Kolbinger	Siemens
150	Thomas Rudelt	Metro Cash & Carry TR
151	Tim Bright	Oneworld Consulting
152	Tonu Grunberg	Telia Sonera
153	Torben Eckardt	Volvo
154	Trevor Nadeau	Yellow Pages Türkiye
155	Vittorio Zagaia	Galata Taşımacılık
156	Volkan Mueller	Jones Lang LaSalle Turkey
157	Wieger Wagenaar	Eureko Sigorta
158	Wil Olsthoorn	ING emeklilik
159	Willem Rozenberg	Philips Health Care
160	William Lamb	Expat Suite Başkanı
161	William Teramo	Perfetti Van Melle
162	Xavier Guilmineau	TEB Grup Risk
163	Yu-Shik Kim	n11.com
164	Yvan De Cock	TEB

Multinet Up
"Eyvah! Yemek kartımı evde unuttum, keşke kartsız da ödeme yapabilsem."
MultiPay üzerinden karekod ile saniyeler içinde kartsız ödeme yapabilirsiniz.
MultiPay ile her şey mümkün!
CÜZDAN
Restonet
Multinet
BAKİYE
₺142,20
ÖDEME YAP
PARA YÜKLE
YÖNET
BAKİYE YÜKLEME
TATLIPARA KAZANMA
KAREKODLA ÖDEME
444 87 36
multinet.com.tr

Başarının sırrı çok net işyerinde bol internet

İşini büyütme hayali olan herkesi, **İşte Bol İnternet Kampanyası** için ofis ve mağazalarımıza bekliyoruz.



kurumsal.turktelekom.com.tr / 444 5 444

Kampanya ve internet hizmeti TTNET A.Ş. ("İşletmeci") tarafından sunulmaktadır. Kampanyadan TTNET A.Ş.'ye yeni kurumsal abone olan ve kampanya detaylarında yer alan paket/tarifelere 24 aylık abonelik taahhüdünde bulunan aboneler yararlanacaktır. Kampanya 31.12.2018 tarihine kadar geçerlidir. 24 ay abonelik taahhüdü içeren kampanyaya katılan işyeri abonelerine 24 ay geçerli yıllık 10.000 TL teminatlı işyeri sigortası ve Premium asistans paketi taahhüt süresi boyunca ücretsiz şekilde sunulacaktır. Kampanya kapsamında aboneye hediye edilecek işyeri sigortası paketine ait prim ücretleri, Sigorta Ettiren sıfatıyla İşletmeci tarafından ödenecektir. Kampanya dahilinde sunulan ücretsiz işyeri sigortası kapsamında verilen tüm sigorta hizmetlerinden sigorta şirketi (Ak Sigorta A.Ş.), asistans hizmetlerinden ise asistans şirketi (Assistline) sorumludur. Kampanyadan faydalanan müşteriler kampanyaya dahil oldukları paketlerden daha düşük paketlere ya da farklı kampanya paketlerine geçemez. Taahhütnamenin imzalanmasından doğan Damga Vergisi aboneye aittir. Aboneler taahhüt süresinin bitiminden sonra yürürlükteki İŞLETMECİ İNTERNET hizmet tarifesinden ücretlendirilecektir. Taahhüt süresi içerisinde taahhütnamenin ihlal edilmesi durumunda taahhütnamede belirtilen ihlal halinde ödenecek ücret aboneye yansıtılır. Ayrıntılı bilgi için: www.turktelekom.com.tr